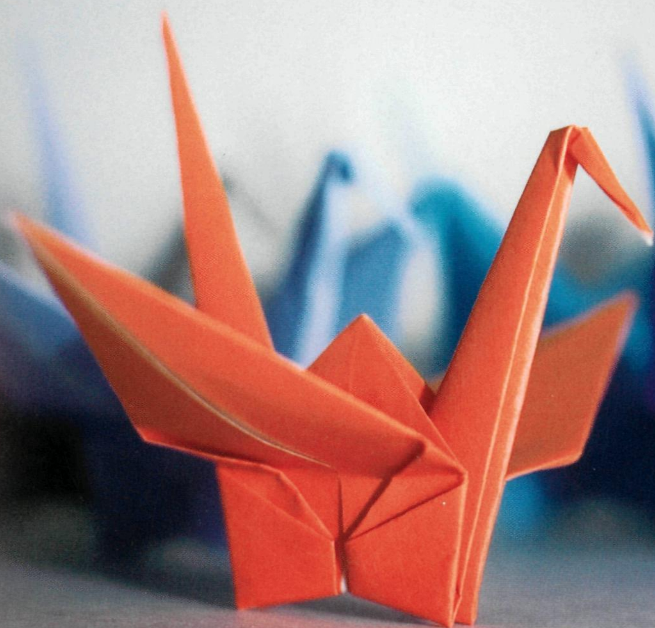
DIVULGACIÓN

Juana Erice

Convencer

Descubra los secretos de los grandes comunicadores



ESIC

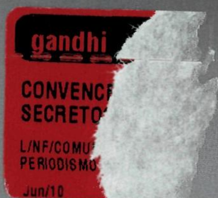
DIVULGACIÓN

¿Por qué hay personas que persuaden e infunden confianza desde el primer momento? ¿Qué es lo que les diferencia del resto? ¿Dónde residen las claves de su éxito?

Conectar con la gente, convencerles, es un don innato que poseen algunos directivos, pero también es un arte que se puede desarrollar y aprender. Según diversos estudios basta entre dos y doce segundos para hacernos una primera impresión de la persona que tenemos delante, luego es fundamental que estemos preparados. Muy preparados.

Convencer es un libro sencillo y didáctico basado en experiencias reales vividas junto a directivos de nuestro país. Le permitirá extraer una serie de conclusiones que le van a ayudar a convertirse en un gran comunicador.

A lo largo de sus páginas va a descubrir que el ser humano se mueve por emociones y sentimientos y la importancia clave de saber gestionarlas adecuadamente. Descubrirá la fuerza de la palabra "nosotros" o cómo aprender a desarrollar su propio carisma. Entenderá que la franqueza es difícil, pero es sinónimo de éxito seguro y cómo la humildad es un síntoma de grandeza. Por último, podrá reflexionar sobre la importancia de dos ingredientes fundamentales: la pasión y la credibilidad en un comunicador. Le animo a leerlo.





ESIC

www.esic.es/editorial



Juana Erice es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid e inicia su andadura en el mundo profesional trabajando en publicidad. Allí aprende la importancia clave del mensaje y su enorme capacidad de impacto. Después de dos años en el extranjero, regresa a España y comienza a trabajar en una multinacional francesa, Market Place, posteriormente Mac Guffin, especializada en el mundo de la comunicación en directo. Permanece diez años al frente de su departamento de comunicación y tiene la oportunidad de trabajar con grandes empresas de este país, asesorando a sus directivos en términos de comunicación en diferentes escenarios: *road shows*, convenciones anuales, reuniones de motivación, fusiones, situaciones de crisis, nuevas estrategias etc.

Hace tres años, decide dar el salto y actualmente tiene su propia empresa: Juana Erice Consulting, centrada en el asesoramiento en comunicación y habilidades directivas a las organizaciones. Tiene dos pasiones: la comunicación y las personas. La comunicación como elemento cohesionador en este difícil mundo en el que vivimos y las personas, como motor y protagonistas del cambio.

Madrid 2010

Convencer

Descubra los secretos de los grandes comunicadores

Juana Erice

BUSINESS&**MARKETING**SCHOOL



© ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón · Madrid
Tel.: 91 452 41 00 · Fax: 91 352 85 34
www.esic.es

© Juana Erice
ISBN: 978-84-7356-660-5
Depósito legal: M. 6.762-2010
Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica:
Anormi, S.L.
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Imprime:
Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz · Madrid

Impreso en España

"Lo último que se sabe cuando se realiza un trabajo es por dónde empezar."

BLAISE PASCAL

Índice

Prólogo

Imagino que si usted tiene este libro entre sus manos es porque persigue convertirse en un gran comunicador y quiere aprender a convencer y a conectarse con la gente que le escucha. Imagino también que se ha dado cuenta del impacto que tiene la comunicación y desea perfeccionarla para poder progresar tanto a nivel profesional, como en su vida personal.

Este libro va dirigido a todas aquellas personas que aspiran a crecer, que aspiran a "influir" y a comunicar de verdad. Está basado en la experiencia de más de trece años trabajando junto a grandes profesionales y directivos que necesitaban liderar, alinear equipos y convencer. De todos ellos he aprendido mucho y a todos ellos va dedicado cada una de sus líneas.

No ha sido concebido como un simple manual, pretende algo más. Pretende que usted crezca a través de él. Intentaré mostrarle cómo la comunicación es un medio magnífico que tiene a su disposición para demostrar su valía, para abrirse al mundo y en definitiva, para sentirse capaz de expresar lo que piensa y lo que siente.

Es un viaje apasionante en el que el conocimiento no es suficiente, deberá practicar, practicar mucho, confiar en usted mismo, entender las reglas del juego y atreverse.

Vamos a caminar juntos a través de doce conceptos, que son claves en su aprendizaje. Posiblemente alguno le sorprenda. Preste especial atención al que más lo haga porque es muy probable que sea el que deba reforzar. Cada concepto va unido a una historia real. Espero que le ayuden a entender el complejo y fascinante entramado que hay detrás del mundo de la comunicación. Pero sobre todo y por encima de todo, espero que le atraiga y le convenza de que no hay nada más apasionante, ni más satisfactorio que conseguir comunicar. Y ya para finalizar, permítame que le diga que a lo largo de todo el proceso no sólo aprenderá a expresarse y a convencer, se encontrará y descubrirá a un viejo conocido: usted mismo.

Capítulo 1
Nos movemos por emociones y sentimientos

Piense por un instante que su vida cambia drásticamente de la noche a la mañana. Da un giro de 180°. Imagine que tiene un accidente de avión y en décimas de segundos se encuentra herido, desorientado y con un intenso miedo. Párese a madurarlo. Deténgase unos segundos a meditar sobre ello. No quiere hacerlo ¿no es cierto? No quiere porque le resulta desagradable. Muy desagradable. Cambiemos el escenario, vayamos a la cumbre de una altísima montaña. Usted está solo, exhausto, mal vestido, tiene un frío terrible, lacerante, un frío que quema, que duele. El viento le corta la cara, no siente sus manos, sus pies no le responden, casi no puede caminar, le falta oxígeno, se ahoga. Sus compañeros no han podido continuar y usted es el que más fuerza tiene, pero está exhausto. No tiene comida, no tiene bebida. No tiene nada. Está a solas con la montaña. Usted y ella. Nada más. ¿Qué haría? ¿De dónde sacaría fuerza? Todas estas preguntas que le estoy haciendo no son preguntas al azar, responden a una de las presentaciones más impactantes que he tenido la oportunidad de escuchar. Me refiero a

la presentación de la tragedia de los Andes y la poderosísima narración que Nando Parrado hizo de su experiencia.

Les recomiendo que si tienen la oportunidad de escucharla, lo hagan porque es todo un ejercicio de narración intenso y profundamente vívido, además de ser una fantástica demostración de lo que significa comunicar ante un gran público. Desde el primer minuto imbuye al espectador en el escenario de lo ocurrido. Maneja magistralmente la narración: te hace sentir frío, llegas a incluso a entender lo que es sentir hambre de verdad. Narra sus pensamientos, su impotencia, sus recuerdos. Desgrana paso a paso las imágenes que aún están en su mente y las cuenta como un personaje que explica a un invidente un paisaje maravilloso que quiere hacerle tocar. Hasta el más mínimo detalle cobra importancia.

¿Por qué caló tan hondo aquella presentación? ¿Qué hizo que el auditorio que la escuchábamos estuviéramos prácticamente 45 minutos sin respirar? ¿Cómo lo logró? Lo consiguió gracias a un empleo soberbio de la emociones. Utilizó espléndidamente el mundo emocional, su mundo emocional y consiguió contactar con todas las mentes y corazones de quienes le escuchábamos.

Entendió algo que yo considero esencial: debía realizar una presentación de personas, para personas. Así de sencillo, pero a la vez así de importante. Usted me dirá que esto es algo obvio, pero no lo es tanto y permítame explicarle porqué. Una presentación de personas para personas debe tener unos requisitos fundamentales: en primer lugar debe trasladar recuerdos. Los recuerdos son una magnífica vía de conexión con las personas. Pero además, deberá hacer preguntas, narrar dudas y trasladar emociones ¿Por qué? Quizás porque ésta sea la esencia de nuestro comportamiento.

Vayamos paso a paso en este capítulo.

1. LOS RECUERDOS COMO FUENTE DE CONEXIÓN CON SU PÚBLICO

Los recuerdos son *una fuente de conexión con quien nos* escucha. Cuando revivimos una experiencia, habitualmente se producen varias reacciones: hacemos presente nuestro pasado, evocando algo que nos dejó huella y logramos que las personas que nos atienden sintonicen con nosotros y hagan el mismo ejercicio.

Los recuerdos son una puerta secreta de entrada a la vida de los demás, a través de los cuales, descubrimos que tenemos puntos en común y paradójicamente que hemos vivido situaciones que no son tan dispares. Están integrados por imágenes, olores, sonidos y experiencias que hacen que nos comprendamos entre nosotros.

La realidad es que si lo piensa detenidamente se dará cuenta de la importancia que tienen en su vida. Verá que son pura emoción. Guardamos estados, sensaciones, inquietudes, algunos son más fuertes que otros. Todo dependerá de la intensidad emocional con la que se vivieron. Lo que no queda la menor duda es que en su día nos marcaron y son parte activa de nuestra experiencia, mucho más activa de lo que podamos llegar a creer. Por otro lado, tienen una influencia muy poderosa. Si usted revive una mala experiencia, en décimas de segundo recuperará angustiado lo que sucedió, probablemente aumenten sus pulsaciones cardíacas, volverá a vivir cómo se sentía, sus pensamientos, sus dudas, cómo sufría, etc. Y si revive una buena, el efecto será el contrario. Es probable que le haga sentirse excepcionalmente bien y relajado.

Estamos hechos de recuerdos y cada uno de ellos forma parte de lo que somos, de lo que sentimos y de lo que pensamos, no lo olvide nunca. Todos hemos sufrido, hemos

tenido miedo, nos hemos sentido inseguros, hemos tenido días en lo que no veíamos la luz al final del túnel y nos hemos impacientado. Todos hemos sentido el calor del sol sobre nuestra piel, el ruido de la lluvia chocando contra un paraguas, el relajante sonido de las olas al romper sobre la orilla del mar, nos hemos ensimismado mirando el color del fuego, recordamos el sonido del crepitar de las llamas. Le suena, ¿verdad? Utilícelo en sus discursos. Permita a quienes le escuchan que vivan lo que usted vivió y sientan lo que usted sintió. Si lo logra, su experiencia se convertirá en la experiencia de ellos y usted habrá logrado algo precioso: comunicar.

Precisamente esto fue lo que hizo Nando Parrado. A lo largo de su charla nos mostró no sólo lo que le había sucedido, sino que también quién era él como ser humano. Nos habló de sus dudas, de su miedo. De lo que sintió cuando vio a su hermana herida al fondo del avión. De su impotencia cuando murió. Paso a paso y día a día, nos llevó a través de su mundo de sentimientos y pensamientos, diseccionando lo que transcurría en cada segundo y, como consecuencia, logró envolvernos. Lo hizo magistralmente bien.

Como antes le decía los recuerdos están tejidos de emoción y la emoción es la que mueve al mundo y a las personas.

Mantuve varias audioconferencias con Nando para trabajar el tono que debía tener el discurso. Era un hombre fascinante completamente abierto a nuestras propuestas. Destacaba lo bien que escuchaba y su flexibilidad ante cualquier planteamiento. En una de nuestras conversaciones le pregunté: Nando, después de una experiencia tan terrible ¿qué es lo que aprendiste? «Aprendí dos cosas, me dijo. Una, que cuando estás allí arriba, no importa el auto que tengas, el dinero o la casa en la que vivas, sólo importa una cosa: las emociones, la gente a la que quieres y dos, aprendí

que en medio de las crisis más profunda lo único que hay que hacer es no parar. Nunca parar. No parar jamás».

Magníficas lecciones.

2. LAS EMOCIONES, UNA ENTRADA DIRECTA A QUIEN NOS ESCUCHA

La palabra emoción viene del latín emotĭo, -ōnis que significa impulso que induce la acción. Es importante que lo pensemos con detenimiento: impulso que induce a la acción. Impulso que nos mueve, que nos hace sentirnos vivos, actuar... Las emociones juegan un papel trascendente en nuestra vida y también deben hacerlo en la comunicación. El miedo, la ira, la alegría, tristeza, la sorpresa son emociones que sentimos todas las personas en el día a día. Forman parte de nuestra experiencia, por ello también deben formar parte de nuestro discurso ¿Sabemos gestionarlas? ¿Sabemos dirigir nuestro miedo? ¿Sabemos trasladar alegría, tristeza, sorpresa? ¿Cómo expresamos nuestros sentimientos?

Habitualmente con dificultad. Suele ser el territorio donde peor nos movemos porque es algo íntimo, que nos afecta profundamente. Como consecuencia, solemos perder nuestra objetividad y capacidad a la hora de comunicarlos.

Viene a mi memoria el discurso que hizo un profesional de una gran compañía, hace un par de años, agradeciendo a sus empleados el apoyo que había recibido durante la enfermedad de su hijo al que habían operado a vida o muerte. A lo largo de todo el proceso, les dijo, había recibido el soporte, el cariño de toda su gente. Contó de una forma cercana, lo que había significado para él. Cómo se

había sorprendido, cómo se había emocionado, cómo había leído y releído algunos de los mensajes que le habían enviado en los momentos difíciles y a lo largo de todas las horas que duró la operación. Ese día quería dedicárselo a todos ellos. Tenía un único objetivo: darles las gracias. Se sentía muy orgulloso de trabajar en esa organización y del equipo que la formaba y les quería agradecer su delicadeza, su cariño y su apoyo. Hubo un momento en que casi se rompió. Sus emociones y recuerdos eran demasiado fuertes. Fue bonito verlo y tremendamente aplaudido ¿Por qué? Primero porque lo decía de corazón y segundo porque dejó entrever el ser humano que había detrás de ese profesional.

Las emociones nos ayudan a acercarnos a las personas y hacen que nuestro mensaje sea más cercano, menos frío, más directo, mejor entendido. Todos somos emocionales antes que racionales. A través de nuestras emociones interpretamos el mundo, luego comencemos a introducirlas en nuestro discurso. Es importante que aprendamos a expresar lo que sentimos: si estamos enfadados es necesario que quien nos escuche entienda que estamos enfadados, si estamos alegres por algún logro lo deberemos expresar, si hay algo que no nos ha gustado y estamos afligidos, tenemos que decirlo, es importante que lo hagamos porque si no lo hacemos, nuestros interlocutores no lo sabrán, y como consecuencia, no entenderán lo que nos está sucediendo. Por esta razón sea claro con sus emociones siempre que pueda.

Imagine la emoción como un gran filtro o una enorme lente a través de la cual percibimos las cosas que nos suceden. Si conseguimos narrar cómo nos hemos sentido en una experiencia determinada, qué pasaba por nuestra cabeza y los miedos que tenía, es muy probable que quien nos escuche perciba lo que hemos vivido de una forma muy aproximada a nosotros. Entenderá nuestra narración como

algo propio, entrará dentro de ella, será capaz de vivirla como si fuera suya.

Los oradores profesionales no se preocupan tanto por el contenido del que van a hablar, primero se centran en su capacidad de aprender y conectar con su público y esto, sólo se hace a través de las emociones. (1)

Por último, permítame terminar este punto haciendo una breve reflexión sobre una de las más poderosas emociones que tenemos y que además afecta de una forma muy directa al mundo de la comunicación. Me refiero al miedo.

A lo largo de toda mi experiencia profesional he podido ver mucho miedo, intenso miedo y numerosas dudas ante la realidad de tener que exponer lo que uno piensa y siente delante de una gran audiencia.

Mi primer consejo es que aprenda a afrontar y entender su miedo. Es básico que lo haga. No puede huir eternamente de él porque si lo hace, le vencerá. El miedo es un arma de doble filo que nos impide pensar adecuadamente y hace que distorsionemos la realidad. En el caso de la comunicación, el miedo logra que percibamos la situación como una prueba compleja en la que se analizará nuestra capacidad y valía como profesionales. Centramos todo el problema a nuestro alrededor, nos convertimos en el centro neurálgico del suceso y concedemos excesiva importancia a un hecho que no es tan significativo. Ante semejante planteamiento se activan todas nuestras alertas y creamos una imagen de temor o en algunos casos de terror, en nuestra imaginación. Lentamente permitimos que el negativismo nos invada y el resultado final es una gran presión que nos paraliza e incluso numerosas dudas sobre nuestra capacidad para hacer algo con calidad. La información del miedo se filtra antes por el sistema límbico, que por el neocortex.

La consecuencia es que si tenemos miedo somos incapaces de razonar brillantemente. (2)

¿Qué debe hacer para superarlo? ¿Cómo actuar para no bloquearse?

Si una cosa le da miedo, enfréntese a ella. Hágala. Afronte sus temores cuanto antes. No olvidemos que nuestro peor enemigo somos nosotros mismos e imaginando situaciones ambiguas y terribles somos grandes expertos. (3)

Recuerdo un profesional con el que trabajé hace muchos años. Permítame que describa rápidamente su perfil: alto cargo directivo, dos carreras universitarias, sólida formación, absolutamente comprometido con su empresa, bilingüe, muy educado y, cómo no, excesivamente tímido. Era realmente válido. De hecho, dirigía una división de negocio dentro de su compañía, pero no creía en sí mismo y cargaba con un enorme lastre: su incapacidad de hacer presentaciones en público. Digo incapacidad porque él lo sentía así. Literalmente decía que no era capaz y que nunca lo sería. Un buen día su CEO le puso entre la espada y la pared. Le pidió que hiciera una presentación para unos clientes muy importantes y en esta ocasión, nadie podía sustituirle. Durante la primera semana no pudo dormir sumergido en un mar de inseguridad y dudas, pero llegó un momento de agotamiento tan absoluto, que decidió afrontar su miedo. No tenía otra opción. Con la tenacidad que le caracterizaba y la ayuda de su equipo, que por cierto le valoraba mucho, logró hacer una presentación francamente buena. Se enfrentó a su miedo y lo acorraló. Lo destruyó. A partir de entonces, tuvo una nueva visión de las presentaciones. Cuando le pregunté en qué momento se había producido el cambio, me contestó algo muy curioso: «Fue justo cuando acepté el reto, cuando lo asumí. Entonces, todo cambió». Aprendió a convivir con su miedo. Ya no huía de él.

Si afronta aquello que le da miedo, descubrirá que no era tan malo, ni tan difícil, ni tan inalcanzable como usted creía. El miedo es una enorme cortina de humo negro, fácil de atravesar y que en el terreno de la comunicación se vence con la práctica y creyendo en usted mismo. Sencillamente es una cuestión de trabajo y entrenamiento. Cuanto mejor domine el material de su exposición, más haya reflexionado sobre él y lo haya interiorizado, tendrá mayores posibilidades de éxito y otra cosa esencial: se encontrará mucho más seguro.

Es muy probable que su primera intervención no sea excelente ¿pero sucede algo por ello? ¿Aprendió a hacer algo difícil en un día? No, ¿no es cierto? Aprender a comunicar es una carrera de fondo. Exige trabajo, exige entrenamiento, exige atreverse, exige aprender. Es el camino más bonito y apasionante que usted puede imaginar. Se lo recomiendo.

3. LA EXPERIENCIA, UN REGALO QUE NADIE CAMBIARÁ NI DEVOLVERÁ

Me gustaría que pare un instante de leer. Le voy a pedir que reflexione sobre lo que le ha sucedido en la vida y cómo ha llegado hasta su situación actual. Como todo ser humano habrá tenido experiencias que le han influido, grandes ilusiones, momentos extraordinariamente duros, en definitiva una larga trayectoria que ha definido lo que es su vida y lo que es usted en la actualidad.

Piense en las personas que se han cruzado por su camino y en lo que ha aprendido de ellas. Piense en alguien a quien admira y porqué lo hace. Piense en experiencias que le han sucedido y le han dejado una intensa huella. Atesore sus

vivencias y aprendizajes y reflexione sobre ellos. Podrá compartirlos y trasladar a otros lo que usted ha aprendido.

A la gente le gustan las narraciones, los cuentos. Nos encanta despertar nuestra imaginación, nuestros sentidos, nuestras emociones, visitar nuevos países, fronteras lejanas, épocas de la antigüedad. Somos enormemente curiosos. Queremos saber cómo van a terminar las cosas, qué va a suceder, cómo se va a desarrollar la trama.

Le voy a contar una de mis historias preferidas. Es una historia que recuerdo con gran cariño porque me la contaba mi padre cuando yo era niña y porque tiene una moraleja que marca una actitud e incluso una forma de entender la vida. Cuando terminó su carrera pasó por una época convulsa y desorientada en lo que no sabía qué quería ser o cómo dirigir su vida profesional. Un buen día decidió visitar a un amigo de mi abuelo, el entonces dueño de la fábrica de galletas Artiach. Acudió a él porque se había quedado sin padre, le admiraba y deseaba pedirle consejo. Quería conocer su opinión sobre el futuro y sobre sus primeros pasos en el mundo laboral. El amigo de mi abuelo le escuchó con calma y con cariño. Escuchó sus dudas. Escuchó sus miedos y no le interrumpió a lo largo más de una hora en la que mi padre verbalizó todos y cada uno de los desordenados pensamientos que tenía. No le hizo una sola pregunta o comentario. Asentía silencioso a los interrogantes que poco a poco se iban desvaneciendo. Al finalizar, se quedó callado unos instantes y después de sonreír se acercó a mi padre. Le agarró del brazo y en voz baja le dijo: «*Te voy a decir una única palabra. Atrévete. Atrevete siempre*».

Atrévete es una palabra que forma parte de mi vida. Sinceramente creo que tiene un valor inmenso y aplicada al terreno de la comunicación el valor es aún mayor. Además, es una palabra que si la incorpora a su experiencia, le ayudará de una forma consistente a triunfar en el mundo de la comunicación.

Le animo a que reúna sus anécdotas favoritas. Cuando alguien le cuente una que le impacte, escríbala en una tarjeta o en su ordenador. No utilice conceptos abstractos. Pase rápidamente de lo general a lo específico, usando descripciones claras, ejemplos y experiencias. Preste atención a los buenos narradores: oradores, escritores y guionistas. Observe cómo lo hacen e intente emularlos.

Por último esté muy atento a todas aquellas oportunidades que se le presenten para contar lo que le ha sucedido. Desde narrar su experiencia a un compañero de trabajo, un amigo o un superior, hasta garabatear en un cuaderno un relato lleno de detalles. Le ayudará a mejorar su confianza a la hora de comunicar y a perfeccionar su técnica. (4)

Comunicar algo de nuestra experiencia nos acerca inevitablemente al que nos escucha. Si es en el momento adecuado, se produce un fenómeno inconsciente en el que sus espectadores entienden que está dándoles algo suyo, algo muy personal. Lo aceptan y lo valoran.

Acudo a muchas reuniones en las que los ponentes se esfuerzan infructuosamente por demostrar su conocimiento, capacidad de gestión y un sinnúmero de argumentos y de datos. Todo esto es magnífico, está muy bien, pero en ocasiones olvidan que están comunicándose con personas.

Traslade experiencias, junto con contenidos. Argumentos y emociones. Todo aquello que hemos vivido en primera persona tiene una enorme carga emocional y un alto impacto a nivel comunicacional.

No lo olvide, dé algo de usted en cada intervención. Lo apreciarán mucho.

Lo que me gustaría que recuerde:

- Las emociones nos acercan a las personas.
- Los recuerdos le permiten conectar con su público.
- Las experiencias hacen que ellos se sientan unidos a usted.
- Haga aquello que le da miedo. Comunique, comunique y comunique.
- Su experiencia es un regalo para quien le escucha.

Capítulo 2
Los pensamientos se leen

Casi pude escuchar sus latidos desbocados. Oscilaba en escena como un péndulo. Su voz era resquebrajada, indecisa, intentaba recuperarla, calmarse, pero segundo a segundo iba perdiendo su fuerza. Pequeñas gotas de sudor resbalaban suavemente por su cara. Primero una, imperceptiblemente otra. La realidad era que su confianza se iba quebrando igual que las fichas de un dominó que empiezan a caer. Una detrás de la otra. El final era previsible: miedo intenso y el temido y aterrador blanco escénico.

Lo recuerdo como si fuera ayer. Lo recuerdo por lo que me impactó y por el gran aprendizaje que supuso para mí. Aquella chica era joven, inteligente y enormemente valiosa pero temía profundamente hablar en público. Durante toda la preparación de aquella reunión, que duró aproximadamente un mes, nunca quiso salir a escena. Cada vez que lo comentábamos entraba literalmente en barrena. Nos suplicaba que le dejáramos no hacerlo y no he exagerado al decirlo: lo suplicaba, pero su jefe insistió. Debía hablar, era

la responsable de un gran proyecto y tenía que hacerlo. No hubo manera de convencerle.

Sucedió hace más de diez años. Organizábamos un evento en un teatro en el centro de Madrid cuyo principal encanto provenía de la ligera decadencia que se leía en los pequeños detalles. Logramos conseguir un ambiente cálido y de enorme compromiso. No fue difícil porque las personas que acudían eran jóvenes, todos ellos con una trayectoria profesional ascendente. Hubo aplausos, alguna que otra carcajada y un alto nivel de participación. Pero llegó un momento que no olvidaré jamás. Lo vi desde el primer instante en que salía a escena. Lo vi a cámara lenta y con una nitidez que aún hoy, después de tanto tiempo, puedo recordar como si acabara de suceder hace un segundo. Nuestra protagonista estaba nerviosa, alterada, los hombros crispados, la cabeza baja. Comenzó mal y estuvo a punto de tropezar con el último escalón antes de llegar al podio. Cuando se puso de frente ya había perdido la batalla. Sus pensamientos le habían hecho dudar de sí misma, inyectando miedo en cada célula de su cuerpo y todo intento por superarlos era inútil e infructuoso. Había visualizado tantas veces ese desastre que todo lo que había imaginado se estaba convirtiendo de una forma poderosa e inexorable en realidad. Primer minuto: voz rápida y tono bajo. No conseguía levantar la mirada. Segundo minuto: comienzan los problemas. Empieza a titubear y a mostrar signos inequívocos de nerviosismo. Tercer, cuarto, quinto minuto: respiración agitada, palabras balbuceantes, miradas repletas de dudas y de impotencia. Yo asistía al proceso con la incredulidad de una persona que sabe lo que está pasando y que conoce el desenlace. Era consciente de su angustia, de su ansiedad, de su vulnerabilidad, pero por encima de todo, era consciente de la desazón que se había creado en aquél pequeño teatro. El público captó desde el primer instante lo que estaba sucediendo y estaba viviendo el proceso casi en primera persona. El silencio era extraordinario, se podía palpar.

Aquella voz se apagó. No supo continuar. No pudo continuar. Se despidió con un ininteligible «lo siento».

Después pasó algo asombroso. Se oyó un grito que decía: «ánimo». Un aplauso rompió la incertidumbre, luego vino otro, otro más y otro y otro. El público estalló. Aplaudían a la persona, a la profesional. Aplaudían el mal trago, aplaudían incluso el error. Querían mostrarle que estaban junto a ella. Que no sucedía nada. Que seguían apreciándola. Al finalizar el evento, su Director General hizo una mención específica a lo sucedido. La calificó de valiente y realmente, fue valiente. Fue valiente porque aceptó su miedo y decidió comenzar a superarlo. Había tocado fondo, ahora sólo le quedaba subir.

1. USTED ES DUEÑO DE SUS PENSAMIENTOS

¿Por dónde debo comenzar, se preguntará usted? ¿Cuál es el primer paso que debo dar para convertirme en un gran comunicador o una gran comunicadora? ¿Cómo superar mi miedo?

Desde mi punto de vista hay tres cosas que es importante entender y que curiosamente nadie nos ha enseñado. La primera de todas ellas es que usted es el único dueño de su pensamiento. Puede parecerle una afirmación un tanto extraña, pero permítame que reflexionemos sobre ella porque está muy relacionada con su capacidad de comunicar. Para comenzar me gustaría que conteste las siguientes pre-

guntas: ¿qué pensó la última vez que le propusieron hablar en público? ¿Qué se decía a sí mismo? ¿Era algo positivo o negativo? ¿Le apoyaba o le bloqueaba?

Tenemos un lenguaje interno continuo del que no somos conscientes. De hecho poseemos una voz silenciosa que fluye a través de nuestros pensamientos. Es algo que hacemos de una manera automática y que determina la actitud que tomamos ante las dificultades y en general ante la vida.

No lo sabemos, pero en nuestro interior hemos creado un «censor invisible» que juzga, evalúa y pondera todos nuestros actos. Es importante entender que no somos conscientes de su presencia porque actúa sigilosamente condenando nuestras inseguridades de una forma negativa y persistente. Este censor invisible, aunque no lo creamos, somos nosotros mismos. Nosotros con nuestros pensamientos. Nosotros con nuestras inseguridades. Nosotros con nuestra falta de autoestima. En muchas ocasiones se ha quedado clavado en nuestro recuerdo palabras destructivas que escuchamos habitualmente a gente que apreciamos o admiramos: «no puede» «no vale» «es imposible»... Suelen ser frases sacadas de contexto de conversaciones que se entierran en nuestro subconsciente condicionándonos para toda nuestra vida. La buena noticia es que podemos luchar contra estos conceptos. Podemos hacerlo y además, debemos ganarles la partida ¿Cómo?

Si trasladamos esto al mundo de la comunicación descubriremos que desde el primer instante en que conocemos que debemos hacer una presentación en público, el detonante oculto de nuestro censor interno se dispara y comienza a trabajar de una forma persistente minando nuestra confianza y haciéndonos dudar, incluso de nuestra propia valía.

Acuden a nuestra mente una serie de preguntas: ¿Seré capaz? ¿Me trabaré? ¿Es interesante lo que voy a contar?

¿Lograré mantener la atención de quienes me escuchan? ¿Estaré a la altura de lo que se espera de mí?

Si presta la debida atención descubrirá que estas preguntas son reiteradas a lo largo de tiempo y de todo el proceso que dure la preparación de su ponencia. Se repiten y se repiten y las contestaciones no brillan por su positivismo, sino todo lo contrario. Tendemos a dudar de nuestra capacidad, sin darnos cuenta de que somos nosotros mismos quienes estamos infravalorándonos.

¿Cómo cambiar esta tendencia? ¿Cómo ser proactivos?

La respuesta es compleja porque deberemos luchar contra muchos años en los que hemos pensado de una forma determinada. De hecho, tendremos que luchar contra ideas preconcebidas que poseemos de nosotros mismos y que en la mayor parte de los casos son equivocadas, no son reales. Es importante que vuelva a leer esta frase: no son reales. Usted ha creído que eran ciertas y las ha convertido en realidad, pero no lo son. ¿Cómo erradicarlas?

Lo primero que tiene que hacer es ser consciente de lo que piensa. Ser capaz de identificar los pensamientos que pasan por su cabeza a diario. Si lo logra, los dirigirá y evitará que sean éstos quienes le dirijan a usted.

Pregúntese seriamente si quiere ser usted quien gobierne, quien controle sus pensamientos o si por el contrario, desea ser dirigido por ellos. Si desea examinar sus pensamientos, deberá estar más alerta para identificar todos aquellos que sean negativos con el fin de sustituirlos por pensamientos positivos que le ayuden a construir una buena presentación y a creer en usted.

Yo le recomendaría que valorara los siguientes:

- «Puedo hacer esta presentación. Quiero hacerlo».
- «Me voy a preparar al máximo y estaré preparado. Puedo hacerlo».
- «Trabajaré hasta encontrar el hilo argumental de lo que quiero trasladar con tranquilidad, sin bloquearme. Puedo hacerlo».
- «Voy a reflexionar sobre lo que les quiero decir, sobre lo que necesitan. Puedo hacerlo».
- «Seré capaz de mantener su atención, de aportar valor, de añadirles mi punto de vista. Puedo hacerlo».
- «Estaré a la altura de lo que se espera de mí. Puedo hacerlo».

Como habrá podido observar he repetido un pensamiento consistentemente: puedo hacerlo. Puedo hacerlo. Puedo hacerlo. No me cansaré de remachar este mensaje a lo largo de este libro porque es importante que comience a entender que para convertirse en un gran comunicador, el primero que debe estar convencido de ello es usted.

Yo no le conozco, pero sé que lo logrará. Si sigue esta sencilla guía y trabaja fuerte los temas que en ella expongo, lo logrará. No tenga la más mínima duda. Confíe en usted.

Un consejo. Escriba en un papel los objetivos que desea obtener en su presentación. Escriba cómo quiere estar. Qué imagen quiere trasladar, qué nivel de seguridad va a mostrar, cuál va a ser su actitud y cómo va a lograr conectar con el público. Imagine la escena de la forma más detallada posible. Lea lo que ha escrito la semana anterior a su presentación por la mañana y por la noche, preferiblemente antes de irse a dormir y nada más levantarse, momentos en los que su mente está más receptiva y abierta. Hágalo de

una forma consistente y sistemática hasta que estas ideas sobre sí mismo vayan desterrando los pensamientos negativos y le aporten fuerza y energía.

Como le he dicho usted es el único responsable de sus pensamientos. Esto significa que a partir de ahora es el garante de su motivación, el responsable de alentarse a sí mismo en las situaciones difíciles, de sentir que puede y de aceptar los retos que se le pongan por delante. La clave está en usted, solo en usted. Está en lo que piensa y como consecuencia en lo que siente. También por supuesto estará en la preparación que haga de la presentación que debe ser exhaustiva, pero de eso hablaremos en otro capítulo de este libro.

2. SUS PENSAMIENTOS SE LEEN

En escena se ve lo que uno es. Se pulsa la seguridad, la fuerza de un orador. Se distingue su honradez, se percibe la mentira, se filtra la generosidad.

Somos capaces de captar desde los primeros segundos si un conferenciante está preparado, si ha pensado en el público al que va a hablar y si va a aportar valor. (5)

De hecho, usted tiene como máximo un par de minutos para establecer su compatibilidad con los asistentes. Dicha compatibilidad surge de lo que dice y hace una persona, pero también hay una cantidad de pequeños detalles que nacen de lo que piensa una persona.

Retrocedamos al caso que he descrito al principio de este capítulo. La joven que salió a escena llevaba horas, e incluso días sintiendo miedo y pensando que no iba a ser capaz y

no lo fue. Cuando llegó su fatídico día, sus pensamientos negativos se convirtieron en la principal gasolina que alimentaba sus miedos. En el momento de salir a escena la sentencia ya estaba dictada. Pero ¿qué sucedió con el público? ¿Cómo percibió la situación? Los que estuvimos allí nos dimos cuenta desde los primeros segundos de que algo iba mal: el tropezón en la escalera, el movimiento oscilante del cuerpo, la voz insegura, los silencios en momentos en los que no debía haber silencios, la forma de hablar arrastrando las palabras. Pero había algo más que nos permitía entender que aquello no iba bien. Era su mirada, era la tensión de su cara. Su miraba expresaba a gritos lo que estaba pensando. Pedía socorro y se podía comprender con absoluta claridad. Por eso es tan importante que comience a controlar sus pensamientos cuando sale a escena y también antes de hacerlo.

Le recomiendo que antes de exponerse a hablar en público, recuerde alguna situación en la que se haya sentido muy bien. Un momento en la que se encontró seguro, abierto, tranquilo, asumiendo el control de lo que pasaba a su alrededor. Intente recordar cómo se sentía, qué pensaba, cómo estaba a nivel corporal. Observe sus movimientos, la forma en la que hablaba, observe su seguridad, su tranquilidad. Vuelva a sentirlo. Sonría y salga a escena. Salga recto, tranquilo, con paso dinámico, dispuesto a dar lo mejor de usted mismo. Y cuando se ponga delante de su público piense que quiere aportar lo mejor de usted. Piense que quiere aportar valor a todos aquellos que le escuchan. Ése debe ser su objetivo.

Me gustaría que a lo largo de este libro comience a desmitificar las presentaciones y llegue a entender que no son tan terribles como pensaba, sino que son una magnífica oportunidad de demostrar quién es. De aportar algo de usted a quienes habla.

En la mayoría de los casos las personas no se dan cuenta de los fallos que comete. Es decir, cuando usted está solo en escena y ve una multitud de caras observándole y comete un error, el que fuere, puede ser un fallo en su argumentación, el olvido de algún concepto que era clave para usted, confundir alguna palabra... En estos casos es muy probable que usted piense: «*He fallado. Mi presentación no les gusta. No estoy cumpliendo mis objetivos: Qué horror, aquél de allí no para de mirar su blackberry. No lo estoy haciendo bien*». Las caras siguen mirándole con desaprobación ¿Qué debe hacer? Pare todos estos pensamientos porque no son verdad. Es una ficción que está fabricando usted, única y exclusivamente usted. Es muy probable que la mayor parte de los asistentes que le están oyendo no se hayan dado cuenta del error que ha cometido y si usted está viendo a una persona con su Blackberry, déjeme que le diga una cosa, es posible que no le esté escuchando porque depende de un mail muy importante que debe recibir. Luego el problema no es su presentación, es el mail que espera.

Imaginemos ahora que también observa a alguien bostezando en la primera fila y mirando inquieto su reloj. ¿Debe sentirse mal? ¿Debe dudar? No. No permita que rompa su seguridad. No le confiera semejante poder. Es fundamental que se prepare para situaciones de este tipo y sepa leerlas adecuadamente. El que bostezaba, puede que esté agotado o sencillamente puede que no le gusta su presentación. ¿Y qué sucede? No sucede nada. Cuando tenga que enfrentarse a un público amplio, habrá personas con las que logrará conectar y otras con las que no lo hará porque tienen un perfil diferente al suyo. Debe entender muy bien esto por adelantado, para que una vez llegado el momento, no le reste seguridad.

Vale la pena que anticipe este tipo de situaciones, las analice con tranquilidad y evite en el futuro que le hagan extraer conclusiones erróneas que quiebren su estabilidad.

Ahora bien, también es importante decir que si todo el público se comporta de la misma manera, entonces el problema no esté en ellos, sino en usted y en la calidad de su presentación. No obstante éste es un caso que no voy a tener en cuenta en este libro porque parto de la base de que usted asume cada presentación como un compromiso. Esto significa que se prepara, reflexiona, pregunta y diseña una presentación con esfuerzo y mostrando respeto a quienes le escuchan. Si los acontecimientos siguen esta cadencia, usted suscitará un alto nivel de atención.

No lo olvide, sus pensamientos se leen cuando sale a escena, se pueden percibir, por consiguiente cuídelos cuando se pone delante del público. Siéntase seguro. Extraiga lo mejor de sí mismo. Atrévase a confiar en usted. Piense que puede hacerlo y hágalo.

Recuerde que es muy importante lo que tiene que decir, sin duda, pero aún es más importante lo que usted piensa.

3. LO QUE PIENSA SE CONVIERTE EN REALIDAD

Éste punto está íntimamente relacionado con el anterior, pero supone un paso adelante.

Si usted cree que es un mal orador, no lo dude, lo será.

Si cree que lo que dice no es importante, por mucho que lo intente disimular y ponga vídeos o tenga una presentación muy visual que tape sus pensamientos, su presentación será mediocre.

Si cree que una parte de la audiencia está en su contra, lo estará.

Si piensa que no es el momento, que no está preparado, que se siente vulnerable, fallará.

Todas las cosas que usted cree, es muy probable que se conviertan en realidad. Luego, mucho cuidado con las ideas con las que va programando su actitud.

Es curioso observar a un político al frente de una organización que no se siente líder, o que en lo más profundo de su ser, piensa que no tiene carisma. Puede tener el mejor asesor de imagen, puede tener un equipo de comunicación que diseña una estrategia de comunicación avanzada, puede rodearse de los mejores, entrenarse, dedicarle tiempo y esfuerzo a la comunicación, pero si él no se lo cree, si él no se siente capaz, se percibirá. Es una cuestión de tiempo.

Siempre me sorprende lo excesivamente rígidos que están aquellas profesionales que no creen en sí mismos. Muchas veces están demasiado dirigidos: les hacen mirar de una forma, moverse de una determinada manera, levantar el tono de voz para trasladar seguridad, enseñar las palmas de las manos para demostrar que lo que dicen es verdad, hablar despacio digan lo que digan, mirar de frente, siempre de frente, pero no acaban de resolver lo que ese personaje piensa sobre sí mismo y el resultado nunca es bueno. No terminan de convencer y jamás debemos olvidar que quienes nos escuchan, independientemente de su preparación o nivel cultural, tienen una perspicaz percepción de los detalles. Es como si intentáramos que un niño actuara siempre de una forma automatizada. Perdería su naturalidad ¿no es cierto? Perdería su capacidad de comunicación ¿No cree que la manera más natural consiste en enseñar a la persona a apoyarse en sus fortalezas? Yo sinceramente creo que es el camino. Es el único camino.

Pensémoslo bien, la técnica es fundamental, pero no lo es todo. Hay que navegar más profundo. Hay que interiorizar en el personaje. Uno de los principales problemas que existen en el terreno de la comunicación es que todas las

personas buscan permanentemente la aprobación. Convierten una presentación en algo personal que les permita sentirse admitidos, sentirse aceptados. Buscan que quienes les escuchan les den la enhorabuena. Si lo hacen, tendrá sentido la ardua preparación, pero si no lo logran, las dudas vuelven a aparecer y se genera un sentimiento de profunda insatisfacción que hace que pongan en tela de juicio su valía. Qué gran error. ¿Cómo puede ser que una presentación tenga tanto impacto en la personalidad de un profesional? Este enfoque no es el adecuado. Permítame que le traslade un enfoque diferente.

Una presentación no debe estar diseñada sólo para buscar la aprobación externa. Si es así, no tendrá un buen resultado. Primero porque probablemente module y ablande los argumentos con el fin de llegar a un público más heterogéneo y segundo, porque no acabará de conectar con los verdaderos pensamientos del conferenciante y esto se notará, debilitando su capacidad de impacto. Si bien es cierto, que hay determinados foros en los que se debe ser prudente y en estos casos vale con introducir dos o tres mensajes alineados con el escenario, también es cierto que todo aquello que digamos debe estar cerca, cuanto más cerca mejor, de lo que piensa la persona.

He tenido la suerte de poder asistir a muchas presentaciones complejas: empresas a punto de cerrar, enfrentamientos sindicales, enorme presión para alcanzar los objetivos, lanzamientos, reuniones ante inversores, cambios, absorciones, despidos, todo lo que usted pueda imaginar. Las que mejor recuerdo, o todas aquellas que funcionaron muy bien tenían un denominador común: la honestidad. Independientemente de la situación, independientemente de las críticas que se pudieran generar, las personas que salieron a hablar fueron honestas. Decían lo que pensaban.

Decían lo que sentían y, muy importante, lo cumplían. Quizás le pueda parecer una receta excesivamente simple, pero no lo vea así. El público, capta la verdad. En estas ocasiones no se sintieron engañados, sino todo lo contrario. Se sintieron valorados e informados.

Recuerde que sus pensamientos se suelen convertir en realidad. Por consiguiente cuando tenga la oportunidad de hacer una presentación, sea la situación que fuere, intente percibirla como algo bueno para usted. No la afronte como una amenaza, sino todo lo contrario. Piense que va a aprender. Piense que tendrá la posibilidad de trasladar parte de su experiencia. Piense que va a reflexionar y que por tanto será enriquecedor y sobre todo piense que va a confiar en usted mismo. Merece la pena ¿Lo hará?

Lo que me gustaría que recuerde:

- **Usted es el dueño de sus pensamientos.**
- **Ante una situación compleja piense: PUEDO. PUEDO. PUEDO.**
- **Pase lo que pase, no dude. Prepárese.**
- **Usted es el único garante y responsable de su motivación.**
- **Asuma cada presentación como un compromiso con su público.**
- **Confíe en usted mismo.**

Capítulo 3
Sea claro

Estábamos en un foro complejo en el que se abordaban los últimos descubrimientos tecnológicos en solucione móviles. La calidad de los ponentes era alta y sus conocimientos indudables. El primer orador fue excesivamente técnico ante una audiencia no especializada. Fue un mal comienzo para una sesión que prometía ser interesante y sin embargo, ardua por mi nivel de cansancio tras una noche sin dormir, lo que hacía que mi atención fuera escasa. Se habían generado unas expectativas altas previas que a medida que pasaba el tiempo iban disminuyendo.

Hice un esfuerzo enorme con el fin de que mi curiosidad no divagara y mi mente viajara a otro lugar, pero la densidad de los contenidos, unido al agotamiento me provocó una lucha interna compleja. Por un lado deseaba escuchar y por el contrario, mis ojos luchaban contra unos párpados que pedían a gritos cerrarse. Era una apuesta titánica contra el cansancio y el sueño.

Me fui de la sala para hacer un par de llamadas, refrescarme e intentar ahuyentar mi falta de lucidez y logré recu-

perar un atisbo de atención, pero cuando regresé a mi butaca, la luz suave y el sonido monocorde de las voces de fondo, me volvieron a llevar a un agradable estado de adormecimiento.

El tiempo transcurría lento, tremendamente lento, hasta que de pronto salió un chico joven al escenario. Calculo que tendría alrededor de los treinta y cinco años. Otro más pensé, mientras me acomodaba en mi mullido asiento. Los primeros treinta segundos de su exposición me cautivaron. Comenzó a hablar de manera directa, sin tecnicismos, sin envoltorio, sin rodeos. Con una enorme naturalidad nos explicó en qué consistía su empresa. Era una empresa que se dedicaba a comercializar agua para oficinas y que utilizaba soluciones móviles para mejorar la eficacia del trabajo en su día a día. Lo recuerdo como si fuera hoy. Narró las dificultades que habían tenido al principio del negocio, cómo afrontaban la competencia, la lucha de cada día, por qué se sentí tan orgulloso de ella, qué objetivos tenía, cómo veía el futuro. Su cara brillaba. Trasladaba su pasión. Su ambición. Sus sueños.

Nos conquistó. Sencillamente, nos persuadió. Hizo que todos los que le escuchábamos aprendiéramos algo sobre el mercado del agua. Supo ofrecernos una visión diferente desde su sencillez y desde su convicción. Cada vez que lo recuerdo, pienso en cómo nos cautivó y como ya he dicho, en aquella ocasión yo no estaba especialmente abierta, ni receptiva.

¿Por qué nos cautivó?

Porque fue enormemente sencillo en sus planteamientos: sencillo y claro. Creía en lo que decía. Creía en su empresa. Vivía por y para ella y logró que todos los que le escuchamos creyéramos en ella.

Consiguió que todo el público sonriera. No éramos sus clientes, pero lo hubiéramos sido. Seguro que la mayor parte le hubiéramos comprado su producto.

¿Cuáles fueron las claves de su éxito?

Vayamos paso por paso.

1. SELECCIONE UN OBJETIVO

Si tuviera que darle un consejo antes de comenzar una exposición no lo dudaría. Le pediría que piense seriamente en el objetivo de su intervención, o lo que es lo mismo, que reflexionara sobre las siguientes preguntas: ¿Qué desea lograr? ¿Qué persigue que recuerden sus oyentes? ¿Qué le gustaría que hagan después de escucharle?

Si usted reflexiona seriamente sobre estas preguntas, obtendrá unos argumentos que representarán la semilla de lo que va a ser su presentación en público. Imaginemos ahora que ya tiene esa lista de hipotéticos argumentos, le voy a pedir que seleccione uno de ellos. Piénselo con detenimiento. Elija el que le parece que representa mejor su objetivo y escríbalo en una hoja en blanco. Si es posible, a gran tamaño ¿Lo tiene ya? Le aconsejo que mantenga esa cuartilla que ha escrito muy cerca de usted a lo largo de toda la preparación de su discurso. Me preguntará porqué. La respuesta es sencilla, le va a permitir mantenerse enfocado a lo largo de toda la preparación y esto es algo que no suele ser fácil, máxime cuando comenzamos con los primeros borradores de trabajo. Si usted tiene un objetivo claro, selecciona los argumentos más sólidos, desecha la información que no aporte valor, reflexiona sobre lo que desea conseguir y encuentra un hilo conductor que une sus ideas

fuerza. Como resultado, usted dispondrá de una presentación sólida y persuasiva alrededor de una idea principal en la que los argumentos estarán alineados porque han sido profundamente meditados.

Me gustaría que preste una atención muy especial a este punto porque no imagina la cantidad de veces que he asistido a presentaciones que no tenían un objetivo definido o que si lo tenían, aparecía desdibujado. A lo largo de las mismas podía ver cómo el público se enfrentaba a ideas aparentemente estructuradas, pero que no llegaban a ninguna conclusión. Como consecuencia, dejaban de prestar atención, perdían su capacidad de conexión y el resultado final era confuso y gris. El objetivo, no lo olvide, es su norte, su guía. Marcará el camino que usted quiere recorrer con la audiencia.

Para evaluar la importancia de lo que estamos diciendo, le propongo que por unos instantes salgamos del mundo de la comunicación y nos traslademos a otro ámbito, por ejemplo, el deporte de alta competición. Suponga que se encuentra frente a un deportista de élite que no tiene un programa de entrenamiento claro o incluso que no se ha plantado en qué modalidad competirá. Absurdo ¿no es cierto?

¿Se imagina un nadador del equipo nacional que no ha decidido si competirá en los campeonatos europeos o si se quiere preparar para ir a las Olimpiadas? No tiene sentido. De la misma forma, usted debe focalizarse en una meta que quiera alcanzar. Es interesante visualizarlo como un camino que va a recorrer junto a su audiencia, con diferentes etapas que usted marcará hasta llegar a la meta.

Sin tener una meta es difícil ganar. *(6)* Recuerde que el objetivo que haya elegido será su guía y por supuesto, el responsable directo de su éxito.

2. ESTRUCTURE SU PRESENTACIÓN

El segundo peldaño detrás del objetivo es la estructura y los argumentos que usted seleccione como apoyo a todo lo que va a decir. En la página anterior le he pedido que haga una lista con todo aquello que quería lograr con su presentación. Ahora, le voy a pedir por favor que haga una nueva lista con los motivos más importantes que va a utilizar para apoyar su objetivo. Elija tres o como máximo cuatro.

Lo verdaderamente importante es que seleccione aquellos con los que se sienta profundamente identificado y que le ayuden a conquistar el objetivo que se haya propuesto. Una vez seleccionados, haga lo siguiente: trace un mapa de las ideas fuerza de su discurso. Dibuje un rectángulo en la parte superior de la página en blanco y coloque su objetivo prioritario en el centro. Coloque debajo de él sus argumentos de apoyo. Ya tiene un primer esquema de su presentación, su guía para seleccionar y ordenar los mensajes más importantes.

Cada uno de estos bloques de contenido deberá tener una introducción y un cierre. Es importante que lo haga. Investigaciones sobre la memoria demuestran que el material que se recuerda más fácilmente y resulta más impactante es el que se encuentra al comienzo y al final de una exposición (7). Por esta razón, es primordial que estructure sus contenidos como pequeñas mini presentaciones con una introducción y cierre diferentes. Si lo hace, será capaz de mantener el nivel de atención de quien le escucha durante más tiempo y cuanto mayor sea el nivel de atención mayor posibilidad tendrá de comunicar con su público.

Otro punto sobre el que debemos reflexionar es la estructura y organización de su presentación y la forma en que se lo hace llegar a su público. (8) Mi consejo es que desde

OBJETIVO

Argumento 1
Introducción + cierre

....

Argumento 2
Introducción + cierre

....

Argumento 3
Introducción + cierre

....

Argumento 4
Introducción + cierre

....

el principio dé una visión general de la estructura de su discurso, anunciando los puntos que va a tratar e incluso enumerándolos y cuando termine cada uno de ellos, deberá comunicarlo al auditorio: «éste era el segundo punto».

Ya lo hemos comentado antes, un discurso es un camino que recorre junto a su audiencia, curiosamente usted es el único que lo conoce, el resto va a ciegas, por ello es fundamental que centre continuamente sus contenidos y explique en qué etapa se encuentra en cada momento. Si lo hace, tendrán una visión del conjunto y conocerán cómo va avanzando.

Por último, cuide especialmente las transiciones, le ayudarán a crear un orden en la mente de quien le escucha. Nunca debemos olvidar que el ser humano siempre desea seguir una estructura pensada y con sentido. Si lo logra, le seguirán. Si no lo hace, sus espectadores navegarán confusos en un mar de argumentos y dejarán de prestarle atención.

3. SELECCIONE MENSAJES DE CALIDAD

Vivimos en la sociedad de la información. Nos bombardean continuamente con noticias, publicidad, nuevos lanzamientos, campañas políticas, catástrofes. Estamos rodeados de cientos de miles de mensajes ¿Por qué prestar atención a alguno de ellos? ¿Cómo extraerlos del océano de información que nos rodea? Las causas pueden ser muy diferentes: nos afectan directamente, llaman nuestra atención por la brutalidad de la noticia o bien, están magníficamente diseñados.

La regla de oro para mantener la atención de la audiencia es utilizar frases cortas. Sujeto, verbo y predicado. En ese orden: sujeto, verbo y predicado.

Una frase corta es mucho más fácil de entender y de recordar. Por el contrario, las frases largas con oraciones subordinadas, son de una compresión más compleja. Hablar de una forma sencilla, significa que usted es capaz de explicar algo con concisión. Vaya directo al grano. Hablar de forma sencilla le obligará a seleccionar las palabras que verdaderamente aportan valor.

Cuando nomine una presentación o esté buscando un titular «gancho» intente que sea provocador. Llame la atención, estimule, diríjase a los deseos de quien le escucha, sea diferente. (9) La publicidad conoce de sobra esta gran verdad, de hecho, la domina. Recordemos algunos de sus titulares: «¿Le gusta conducir?» BMW, «Vuelve a casa por navidad» Turrones el Almendro o «La chispa de la vida» Coca-Cola.

Intente que sus titulares tengan vida propia y expresen una idea que le permita conectar con su audiencia.

Del mismo modo, es muy aconsejable buscar titulares que llamen la atención a lo largo de la presentación. Seleccione titulares efectivos, titulares que vendan y repártalos estratégicamente a lo largo del discurso.

Hablemos ahora del texto de su presentación. Me he encontrado con oradores que escribían hasta la última palabra, otros preferían bocetar las ideas principales y los puntos que iban a desarrollar y algunos, no escribían nada y se lanzaban al abismo el día de su discurso.

Inicialmente le aconsejo que escriba su exposición. Comience creando un primer borrador en el que se deje llevar y apunte todo lo que se le ocurra. Absolutamente todo. Más adelante ya se ocupará de realizar un filtrado adecuado de los mensajes. Por otro lado, ideas que en un primer momento nos parecieron poco adecuadas pueden resultarnos útiles en fases más avanzadas. Esté muy abierto en este período inicial porque todavía es temprano para saber lo que realmente desea comunicar. El tiempo y la reflexión le permitirán encauzar sus mensajes finales.

Personalmente yo le aconsejo que reflexione sobre cómo comenzará. Piense en los ejemplos que va a poner, por qué los va a utilizar y cómo los comunicará. En las presentaciones complejas y de suma importancia para usted, escriba su discurso y familiarícese con lo escrito. Ganará seguridad. Es un entrenamiento interesante que le permitirá medir el tiempo de su intervención, modificando lo expuesto en caso de que fuera necesario y que le obligará a pensar hasta el último detalle.

No olvide que la conexión con el público se puede romper en cualquier instante y de una forma mucho más sencilla de lo que usted pueda creer. Para que esto no suceda, deberá conocer su discurso, dosificar la emoción y medir, constantemente, el grado de impacto de sus argumentos. Piense que cuanto más rete a su auditorio, ofreciéndoles una nueva perspectiva de las cosas, más específica y continuada será su atención. Tienen que sentir que la experiencia de escucharle ha merecido la pena y sólo lo logrará, en la medida en que usted les sorprenda con lo que cuenta, les entretenga porque es capaz de contar historias fáciles de entender o haga que aprendan algo que no conocían.

Comunicar ya lo he confirmado en más ocasiones es aportar, es dar, conocimientos, experiencias, argumentaciones o una visión que diseccionamos hábilmente ante nuestra audiencia para que ésta perciba que nos lo hemos tomado muy en serio. Perciba que hemos trabajado fuerte por y para ellos. Merecen que les demos lo mejor de nosotros mismos ¿No lo cree así?

Una aclaración importante: el hecho de que escriba lo que va a decir, no significa que cuando se ponga delante del público lo diga tal y como lo ha escrito. No debe memorizar nada. Le aconsejo que haga este ejercicio previamente para definir sus contenidos e hilo argumental y para que lo pueda ir leyendo e interiorizando día tras día.

Para el día de su conferencia, llévese el material con el que usted se sienta cómodo. Haga unas fichas con la primera frase con la que comienza a hablar, la última, la estructura de su discurso, los nexos entres los diferentes argumentos y los puntos que para usted son de gran importancia y no desea olvidar. Cuando haya utilizado una ficha, colóquela debajo del montón y continúe con la siguiente (10) y un consejo que algún día me agradecerá: numérelas.

Los que le escuchan descubrirán espontaneidad y seguridad, pero usted y yo sabemos que hasta llegar a esa espon-

taneidad y seguridad ha existido un intenso trabajo. Han existido múltiples páginas en blanco, dudas a la hora de abordar los contenidos y bastante trabajo para seleccionar los mensajes clave y la forma de decirlos.

Trabajo en comunicación es sinónimo de éxito y de responsabilidad y quien le diga lo contrario, no le crea. Nunca le crea.

4. EL FINAL, SIEMPRE LO PRIMERO

Desarrolle su presentación comenzando por el final. Aunque le resulte sorprendente hágalo. Le ayudará a enfocarse en la parte esencial de su presentación.

A lo largo de estas páginas hemos reflexionado sobre la importancia del principio y del cierre para el éxito de su discurso. Permítame añadir que si tuviéramos que elegir entre uno de ellos, sin el menor género de dudas, seleccionaríamos el cierre.

He asistido a presentaciones mediocres con un cierre memorable que aún hoy soy capaz de recordar y a presentaciones que comenzaron muy bien y que a medida que el tiempo pasaba iban perdiendo fuerza. No recuerdo quién las hizo, ni de qué hablaban.

El cierre es clave para su éxito. De hecho, es el momento que usted tiene para impactar y calar hondo en quien le escucha, es su última oportunidad y debe aprovecharla porque no tendrá otra. Cuando está concluyendo su discurso se produce un efecto inusual: recupera con bastante intensidad la atención de quien le escucha. Su público percibe que está a punto de terminar y le concede algo valioso,

sumamente valioso: le otorga unos minutos de curiosidad, unos minutos en los que se abre, por última vez, esperando que le sorprenda. No pierda estos momentos, jamás lo haga. Si los diseña con cuidado, con pasión y con inteligencia hará que su presentación sea mucho más persuasiva y como consecuencia, más recordada. Es el momento de recapitular y de fijar su objetivo en quienes le escucha. No lo olvide.

Hablemos ahora del principio, también debe ser bueno. Por supuesto. Conviene que esté excepcionalmente bien pensado. En realidad es su tarjeta de presentación. Dispone de muy poco tiempo para lograr dos objetivos substanciales: conectar con quien le escucha y convencerles de que atenderle a lo largo del tiempo que dure su exposición vale la pena. Esto lo logrará si ellos perciben que usted va a contestar a interrogantes que les preocupan o si creen que pueden aprender a través de lo que exponga. Por esta razón, es esencial que deje muy claro en qué va a consistir su presentación y explique el camino que recorrerán juntos. Una actitud que suele ser muy bien valorada es la seguridad. Una predisposición: la humildad. Un concepto apreciado: el rigor.

A lo largo de toda su exposición deberá recordar que está contando una historia que debe conducir a una meta: su objetivo. También deberá recordar que a lo largo de la misma, especialmente cuando los contenidos se hagan más arduos, usted tendrá que diseñar «momentos estratégicos» para recuperar la atención. Cuando concluya su exposición, analícela con ojos críticos. Evalúe en qué pasajes puede perder la atención de quien le escucha y tenga en cuenta que a partir de los primeros quince primeros minutos de un discurso, la atención se va deteriorando de una forma exponencial. Diseñe cuatro o cinco momentos estratégicos, dependiendo de la duración de su speech. Momentos en los

que usted rompe su discurso con mecanismos que actúan como ancla: un vídeo provocador, una historia que le sucedió y que está relacionada con lo que cuenta, algo que le ha sorprendido poderosamente, un juego en el que pide la interacción del público o una batería de preguntas en la que mide el conocimiento de su público sobre la materia de la que está hablando. En realidad se trata de momentos de choque en los que se rompe el ritmo en ocasiones monocorde de un discurso. Actúan como una bocanada de oxígeno en su público y le permitirán que éstos reciban los contenidos que tiene preparados a continuación con una predisposición mucho mejor.

Por último, introduzca claves de intriga dentro de su discurso, no sea previsible. En la mayor parte de las presentaciones habitualmente se suele seguir el orden cronológico de los acontecimientos. Haga lo contrario, de saltos en el tiempo. Haga pequeños flash backs que le ayuden a explicar el porqué de sus argumentos. Si lo hace, no solo sorprenderá a su público, sino que además habrá logrado que no se adelante a usted en sus razonamientos. Recuerde que ellos piensan a una velocidad muy superior a la que usted habla. Juegue con el tiempo y no sea predecible. Cuando lo descubra, su presentación ganará interés y ritmo y como consecuencia, alcanzará cotas de atención mayores. Comunicar es un arte y en la medida en que sea capaz de sorprender a quien le escucha y no lo haga de una forma lineal, tendrá mucho más éxito.

Descubrirá los resultados.

Lo que me gustaría que recuerde:

- Busque siempre primero su objetivo. Será su guía y el motor del éxito.
- Seleccione tres o cuatro argumentos, no más, para apoyar su objetivo.
- Cada argumento es una mini presentación: con introducción y cierre.
- Utilice frases cortas y piense en titulares gancho.
- La espontaneidad y naturalidad surge de la preparación y el trabajo. Siempre.
- El cierre es la clave de su discurso. Comience por él.
- Dispone de muy poco tiempo para conquistar a su público. Cuide su principio.
- Diseñe momentos estratégicos para recuperar la atención a lo largo de su discurso.
- El día de su discurso, lleve unas fichas que sinteticen sus argumentos claves y el principio y final de su intervención.

Capítulo 4
Olvídese de usted

Había oído hablar de él, de lo que estaba consiguiendo en nuestro país, su enorme categoría como persona y su pasión por lo imposible. Era un tipo de persona para la cual los obstáculos no existían porque eran simplemente eso: obstáculos. Nuestro protagonista en esta ocasión es un científico español experto en física multiescalar aplicada a la astrofísica y cosmología. Colaborador de la Nasa y de las más prestigiosas universidades europeas y americanas, es uno de los grandes comunicadores que recuerdo.

Lo primero que viene a mi cabeza es su mirada, inquisitiva, azul, inquietante. Una mirada que actuaba como un radar capaz de traspasar cualquier barrera. Recuerdo también su magnífico e inteligente sentido del humor. Era un sabio, es un sabio y lo asumía, lo asume con una media sonrisa, preguntas siempre inquietantes y sin darle la más mínima importancia. Para él es algo natural.

Sin embargo lo que más me llamó la atención de él fue algo inaudito: su capacidad de olvidarse de él mismo cuando estaba en escena. Se transformaba delante del público y se

centraba en su mensaje. Ponía foco en explicarnos el origen del universo, en convertir en sencillo lo complejo y lo lograba. Vaya que si lo lograba.

¿Ha visto cómo actúa un camaleón en diferentes escenarios? Él hacía lo mismo. Era dúctil, abierto, atento, versátil. Tenía la capacidad de mimetizarse con cualquier audiencia y darles lo mejor de él y de su experiencia.

Desgranaba el contenido de su presentación con una sencillez y una humildad que recordaba a un niño y capa tras capa nos explicaba, el origen del universo, el big bang, nuestra situación en medio de cientos de constelaciones y la pequeñez de nuestro planeta.

Convertía los años luz en metros, en segundos y hacía que dimensiones infinitas parecieran entendibles. Era como un sabio profesor enfrentado a un grupo de inexpertos alumnos ansiosos por entender, pero sin la capacidad ni la profundidad para comprender los principios que rigen el universo. Toda una lección de comunicación. Una lección de fuerza. Una lección de humildad y una lección de grandeza.

Veamos qué podemos aprender de él.

1. USTED NO ES IMPORTANTE, LO IMPORTANTE ES SU PÚBLICO

En multitud de ocasiones he tenido que trabajar con personas que entendían el proceso de hablar en público como una cuestión casi de vida o muerte. Su percepción era la siguiente: tenían que afrontar una presentación en la que se jugaban su credibilidad y su futuro. Todo giraba alrededor

de ellos, única y exclusivamente alrededor de ellos. Dependía de su capacidad, de su nivel de preparación, de su forma de entender el mercado e incluso de su posición dentro de la jerarquía de valor. Ellos eran los importantes. Los que se sentían presionados. Los que en palabras textuales «se la jugaban».

Aunque parezca una exageración este enfoque es muy habitual. Normalmente cuando una persona tiene que afrontar una presentación en público sólo piensa en él mismo: cómo hacerla bien, cómo entretener, cómo tener éxito, cómo no defraudar, cómo destacar sobre los demás, etc. Sin embargo, sinceramente creo que este planteamiento no es el correcto, es tan solo un planteamiento parcial que no contempla la realidad en toda su totalidad.

Lo importante no es su presentación, lo importante es su público.

Y su público quiere aprender. Su público quiere conocerle. Su público quiere entender lo que le quiere decir, quiere que usted se lo tome en serio. Y debe hacerlo. Si quiere ganárselo, debe hacerlo.

Cada vez que usted se pone delante de una audiencia asume una responsabilidad, o por lo menos así lo entiendo yo. Asume la responsabilidad de que les entiende, que sabe lo que les preocupa, que es capaz de ponerse en su piel, que quiere aportarles valor. Asume una responsabilidad y también un compromiso.

Sé que muchos de ustedes estarán pensando ahora, no estoy de acuerdo, ¿qué sucede conmigo? ¿Cómo me pueden decir esto? Yo estoy lleno de miedo, lleno de dudas, toda gira a mi alrededor, no se imagina lo que me juego. Qué equivocado está.

Claro que imagino lo que se juega, pero ese no es el enfoque adecuado. No es el que más le va a ayudar. Probablemente si decide seguir por ese camino comenzará a sentir la presión casi desde el primer instante y, créame, esto no le va a aportar nada positivo.

La siguiente pregunta que me puede hacer es: «*De acuerdo, me parece lógico lo que me dice, pero ¿cómo puedo hacerlo?*».

No es tan complejo. Primero debe preparar su presentación consistentemente, ahora hablaremos sobre ello, y una vez hecho esto, debe pensar en su público, sólo en ellos. Ya verá el resultado. Magnífico.

He estado al lado de muchos oradores y siempre he podido comprobar que los más brillantes son aquellos que lo dan todo en escena. Se olvidan de ellos y en el mismo instante en que lo hacen, se produce un lazo de unión invisible con las personas y comienza la magia.

Un consejo. Supongamos que acude a dar un discurso y se encuentra con un público relativamente pequeño y que además, está disperso en una gran sala. No se deje contagiar por el desánimo o por el pánico. Pida a los asistentes que se adelanten a las primeras filas o bien, bájese del escenario. Solicíteles que se coloquen a su alrededor. Si la convocatoria formal no ha conseguido atraer a una gran multitud, procure al menos organizar una charla informal en al que los asistentes se vayan a casa pensando que han pasado un buen rato (11). Lo importante no es lo que usted se encuentre, sino la forma en que filtra la situación.

2. USTED NO ES IMPORTANTE, LO IMPORTANTE ES EL MENSAJE

Hace unos capítulos hemos hablado del mensaje y de la importancia que tiene en una presentación. Ahora quiero que vayamos un paso más allá y reflexionemos sobre lo que usted quiere dejar en las mentes y corazones de quienes le escuchan. Mentes y corazones. Esto significa que no sólo deberá aportar argumentos que enriquezcan su presentación, también deberá aportar emociones que «calen», que lleguen.

Piénselo con detenimiento. Usted va a dar una charla o hacer una presentación, habla durante un tiempo determinado y al finalizar se marcha. No vuelve a aparecer y en alguna ocasión es probable que no vuelva a encontrar a las personas a las que ha hablado. Tiene una oportunidad pequeña, muy pequeña de impactar en ellos y en sus vidas.

Su mensaje, lo que les diga, puede que les influya o no lo haga. Puede que lo recuerden para siempre o pase inadvertido como los miles de mensajes que reciben a diario. Usted podrá marcar la diferencia. Luego imagine si es importante. Esto es una verdad muy sencilla, pero a menudo olvidada por la mayor parte de las personas que se encuentran ante la difícil tarea de preparar una presentación.

Creo que la clave está en que desde el primer momento en que comienza a diseñar su presentación se pregunte a sí mismo: ¿Qué es lo que quiero que recuerden? ¿Cuáles son los mensajes que deseo se lleven a casa? ¿Por qué lo harán? ¿Por qué pueden impactarles?

Una vez detectados, deberá trasladarlos muy claramente en su presentación y, algo imprescindible, tendrá que repetirlos, una y otra vez, hasta dejarlos anclados en quienes le

escuchan. La repetición de sus mensajes en una de las herramientas más poderosas que usted tiene. Shakespeare fue un experto en su uso.

¿Cómo aprender a repetir? ¿Ha analizado cómo funciona la publicidad? A mí es un mundo que particularmente me fascina. Trabajé unos cuantos años en publicidad antes de dedicarme al mundo de la comunicación. Era una agencia pequeña, española pero enormemente activa. Teníamos grandes clientes y un equipo de gente joven dispuestos a dejarnos la piel por nuestros clientes. Las horas no existían, sencillamente pasaban. Todo era intenso y emocionante. Aprendí mucho. Me ofreció grandes oportunidades, pero sobre todo me enseñó a enfocar. Una de las principales conclusiones que saqué de aquella época era la necesidad de tener muy claro a quién me dirigía y cómo atraerle. En definitiva, la manera de atrapar su atención. No era lo mismo un producto para chicas jóvenes, que para mujeres de cincuenta. Un grupo de hombres de clase alta no tenía las mismas necesidades o carencias que las personas que vivían en zonas más deprimidas. Sus prioridades eran complejas y diferenciadas y como consecuencia, el mensaje dirigido a unos u otros debía especializarse. Focalizarse.

El objetivo siempre era vender, siempre vender, y no se podía tratar de la misma forma diferentes visiones del mundo o diferentes capacidades de compra porque sus elecciones finales no convergían. Cada segmento de población necesitaba una aproximación diferente. Una vez conocido y comprendido el público al que nos dirigíamos, comenzábamos a pensar en un mensaje atractivo y con gancho, habitualmente algo que todo el mundo deseara tener secretamente: (éxito, atractivo, juventud, estatus...). Y cuando lo encontrábamos, lo cual no era nada sencillo, poníamos en marcha todo el juego y el proceso de la comunicación. Era en ese preciso momento cuando la repetición jugaba un papel fundamental. Por muy bueno que fuera el anuncio, no valía con pasarlo una vez. La clave estaba en repetirlo y repetirlo. Cuantas más veces se pasara, mejor y cuantos más medios se hicieran eco de él, más posibilidades teníamos de ser recordados y de impactar en nuestro público objetivo.

He observado que esto se olvida en muchas presentaciones. No lo haga usted. Decida por anticipado qué mensaje quiere que quede anclado en la mente de quien le escucha. Cuando lo haya definido, asegúrese de que cumple su objetivo. Repítalo al principio, durante su exposición, al final. Repítalo de diferentes formas. Cuente historias cuya moraleja o desenlace estén alineados con su mensaje central. Si lo hace de esta forma, tiene grandes probabilidades de tener éxito.

Según las investigaciones transcurridas veinticuatro horas desde una presentación, su público recordará el 50% de la información expuesta. Por muy bueno que sea el orador y aunque sea magníficamente escuchado, los asistentes olvidan el 75% de lo que se les comunica en una conferencia. Por ello, le aconsejo que repita los mensajes principales de diferentes formas y maneras. Cuando repetimos un dato más de siete veces, la posibilidad de que éste sea recordado aumenta en un 80%. (12)

Por eso lo oradores con experiencia repiten y repiten. Jamás piense: lo he dicho, lo he explicado y seguro que está entendido y asimilado. Piense que para que esto suceda deberá repetirlo varias veces y desde distintos puntos de vista.

Tenga en cuenta que los lectores siempre pueden volver a leer algún capítulo que les interesa, pueden volver atrás en los contenidos y detenerse en algún concepto que conside-

ran esencial, pero en el proceso de comunicación oral, quien le escucha no lo podrá hacer. Depende de usted. De su ritmo y de la forma en que dosifica sus contenidos.

Repita, sea claro y vuelva a repetir. Si lo hace, logrará anclar sus mensajes principales.

3. USTED NO ES IMPORTANTE, LO IMPORTANTE ES SU CAPACIDAD DE REFLEXIÓN

Aunque no lo crea dispone de aproximadamente noventa, para lograr la aceptación de su público. Noventa segundos (13). En tan breve espacio de tiempo, usted será juzgado por su imagen, por el talante con el que ha salido al escenario, por el nivel de seguridad que filtra y por sus pensamientos. A partir de este instante, lo que le va a permitir inclinar la balanza hacia un lado o hacia otro es lo que usted aporte con su presentación. Su valor.

Por esta razón es muy importante, ya lo hemos comentado con anterioridad, que capte el interés de quien le escucha desde el principio. Adelánteles de qué les va a hablar. Explíqueles porqué es interesante que le escuchen, dosifique mensajes gancho que luego irá desarrollando a lo largo de la presentación. Utilícelos al principio como motivadores de atención.

Muchas veces me preguntan cuál es la clave fundamental para capturar a una audiencia. Es difícil contestar a esta pregunta porque no hay una sola clave, pero si debo decantarme por una, aparte de tener un objetivo muy claro, creo que contestaría que es reflexionar. Reflexionar y aportar valor.

Cada vez que he tenido que dar una charla, lo he intentado hacer. He meditado sobre cómo ayudar u orientar a

quienes me escuchan, en cómo trasladar una parte de mi experiencia, de lo que sé, de lo que he vivido. De hecho, este libro es un intento más y espero que le esté ayudando.

Vivimos en un mundo que nos rodea de comodidades, lleno de actividad y de distracciones, pero que paradójicamente invita poco a la reflexión. Sin embargo ésta es absolutamente necesaria si queremos hacer algo con calidad. Cuando pensamos, acuden ideas, experiencias y ejemplos a nuestra cabeza que pueden hacer que una presentación se enriquezca. Siempre es así y siempre lo será.

Otra derivada muy importante de la reflexión es que nos permitirá conocernos más a nosotros mismos. Analizar, desdramatizar, profundizar, ver las cosas con una cierta distancia, son acciones que nos ayudarán a ponderar nuestras decisiones y nuestras acciones. Cuando lo hacemos, nos encontramos más seguros de nosotros mismos y transmitimos tranquilidad y solidez.

Le animo a que cada día dedique un tiempo, a reflexionar. Le animo a que descubra cosas sobre usted mismo. Le animo a que se haga preguntas, a que en el terreno de la comunicación se ponga metas y persista hasta alcanzarlas. Le sucederá entonces una cosa maravillosa: comenzará a entenderse mejor y aprenderá a comunicar con más profundidad. A comunicar de verdad.

4. USTED NO ES IMPORTANTE, LO IMPORTANTE ES SU TRABAJO

Por último, permítame que le haga una pregunta que no he querido hacer hasta ahora y que le permitirá conocer cuál es su verdadera ambición: ¿hasta qué punto está dispuesto a trabajar en comunicación? ¿Desea ser normal,

desea ser bueno, excelente o ansía convertirse en el mejor? ¿Qué es lo que busca en realidad? Déjeme que le adelante algo: su talento le ayudará, pero su ambición hará que aún llegue más lejos. (14)

Si ha contestado que quiere convertirse en un gran comunicador, en el mejor, deberá estar dispuesto a pagar un precio y ese precio es el trabajo. Un trabajo duro y continuado que le exigirá esforzarse y dar lo mejor de usted en todo momento, discurso, tras discurso, día tras día, conversación, tras conversación. No puede circunscribir el mundo de la comunicación a los momentos en los que se dirija a una gran audiencia, porque su ámbito es infinitamente más extenso. Por lo tanto, me gustaría pedirle que cuando asista a una reunión haga preguntas para reforzar su confianza en sí mismo, si le ofrecen la oportunidad de decir unas palabras de agradecimiento, acéptela sin dudar. Si ha participado en algún proyecto poco usual del que se siente orgulloso, hágalo saber. Si ha hecho un viaje maravilloso, cuéntelo. Aproveche cualquier oportunidad que tenga para comunicar. (15)

Parte del trabajo consistirá en enfrentarse a sus puntos débiles como comunicador, aceptarlos con humildad y aprender a trabajar sobre ellos. Es la única manera de avanzar. La experiencia y los errores que cometa, serán sus mejores lecciones.

Recuerde esta frase: serán sus mejores lecciones. Cuando cometa alguno, levántese y vuelva a comenzar. No mire hacia atrás. No lo convierta en un punto negro en su trayectoria, simplemente le habrá mostrado que es humano y como tal, es muy probable que se equivoque no una, sino varias veces. De usted depende el que convierta estos errores en gigantes que le torturen en el futuro o que por el contrario, los digiera y aprenda.

Mire siempre hacia adelante y aprenda. Ahí es donde reside su éxito.

Hablemos ahora del tiempo y en esta ocasión no me refiero al tiempo de preparación de su presentación. Me refiero al tiempo que tiene desde que la ha finalizado, desde que usted ya se siente cómoda con ella. Ese preciado momento en que ya no la quiere tocar más porque considera que es sólida y se encuentra cómodo con su hilo argumental. A partir de este instante, mi consejo es que reserve tres o cuatro días para trabajarla, no en el fondo, sino en la forma. Usted ya sabe porque lo habrá leído en muchas ocasiones que es tan importante la forma, como el fondo.

Desde mi punto de vista la forma es fundamental. De nada le servirá un contenido excepcional si la manera en que se comunica es mediocre. No olvide que la capacidad para conectar con sus mensajes y argumentos, requiere tiempo y preparación. Por favor, no minusvalore esta fase de su presentación porque es importantísima. De hecho, es la fase que le va a permitir salir con una seguridad muy superior a escena, conociendo por anticipado los roles que quiere desempeñar en cada uno de los momentos. Ensaye su presentación. Conózcala a fondo. Y por supuesto ponga foco, especialmente, en el inicio de su discurso porque es el momento en el que sentirá más vulnerable y en el cierre.

La mayoría de los oradores preparan demasiado el contenido y relegan a un segundo plano la comunicación y éste es un gran error. Para contrarrestar esta tendencia, comience a practicar lo antes posible y hágalo con frecuencia ensayando su discurso de la forma más fidedigna posible. Cuando la ocasión sea especialmente importante, ensaye con de diferentes tipos de públicos para que le ofrezcan su feed back. (16)

No lo olvide, ensaye, ensaye y ensaye. Su presentación ganará mucho.

Lo que me gustaría que recuerde:

- No se equivoque. Lo importante no es usted, es su público.
- Piense en cómo impactar. Tiene muy poco tiempo.
- La repetición es la clave fundamental para anclar mensajes.
- Reflexione y aporte valor. Quien le escucha debe sentir que ha merecido la pena su exposición.
- Pregúntese: ¿Por qué merezco ser escuchado? ¿Qué voy a aportar?
- Pregúntese: ¿Hasta dónde deseo llegar como orador?
- Ensaye, ensaye y ensaye su presentación.

Capítulo 5
La valentía

La primera imagen que recuerdo de él es una mezcla curiosa de fuerza, de respeto y de valentía. Habíamos acudido a su empresa, una reconocida marca del mundo de la alimentación, para preparar la convención anual de ventas. Afrontábamos una convención fascinante e innovadora en la que debíamos comunicar los resultados del año, así como explicar las nuevas apuestas para el verano y sus principales líneas estratégicas.

Todo su equipo me hablaba de él con enorme respeto. Había una leyenda entretejida de historias, detalles y claves, a su alrededor, que apuntaban muy claramente a una personalidad y un liderazgo excepcionales, con lo cual yo tenía muchas ganas de conocerle.

Llegó el gran día y no me defraudó. Cuando entró en la sala en la que estábamos reunidos fue como si un ciclón hubiera entrado por la ventana. En pocos minutos, logró

expresar lo que quería. De hecho, sabía perfectamente lo que ambicionaba y cómo hacerlo. Era simpático, con una enorme fuerza, franco y por encima de todo tenía las ideas muy claras. Recuerdo que pensé: estoy delante de un gran comunicador.

Y lo era. Fue un magnífico comunicador. Permítame que les traslade una de las historias que me contaron sobre él. Un par de años atrás, la empresa en la que trabajaba había pasado por unos problemas muy serios. El mercado de los helados era cada vez más competitivo, el clima había sido lluvioso y no había alimentado las ventas en últimos años y para añadir aún más presión, los sindicatos se estaban rebelando. Todo parecía indicar el cierre inminente de las cadenas de producción como única solución. Pero nuestro protagonista no aceptó esta salida, ni siquiera la valoró. Se agarró a un único concepto: «*Siempre hay posibilidades. Por lo tanto, siempre hay soluciones. Las encontraremos*». Y las encontraron. Lo consiguieron porque tenían un líder como él, un hombre capaz de extraer lo mejor de su gente, capaz de ver el futuro, capaz de sortear las dificultades.

Y este hombre lo fue. Decidió afrontar la realidad con valentía y coraje. Despedazó el ambiente tóxico que había en la compañía. Se subió encima de una camioneta con un megáfono en la mano y dominó la situación con un coraje y una habilidad difícil de superar. Devolvió la esperanza a quienes escuchaban. Instó a todo el público a que lucharan. Les pidió su ayuda. Se comprometió a buscar soluciones. Extrajo la mejor de la situación y ofreció una pequeña luz al final del túnel. ¿Imagina lo que sucedió? No es difícil. Todos aquellos que le escucharon creyeron en lo que decía.

Y creyeron en él porque él creía en lo que decía. Creyeron en él porque él demostró valentía. En definitiva creyeron en él porque él creía en ellos. Qué importante es esto último.

Antes les he hablado de honestidad. Ahora debo hablarles de algo más: de la valentía. De la valentía en el más puro sentido de esta palabra.

Si lo piensa con detenimiento verá que la valentía es algo tremendamente admirado por todas las personas. ¿Por qué lo es? ¿De dónde proviene su atractivo? Quizás porque no es una cualidad muy común. Cuando una persona es valiente se ve obligada a abandonar posturas cómodas o inmovilistas. También es una cualidad admirada porque significa riesgo, incertidumbre, cambio. Sin embargo, si lo vuelve a pensar, y yo le pido que lo haga, descubrirá que la valentía es la única forma de vivir la vida intensamente. De avanzar. De crecer. De ir por delante. Es la principal causa de los grandes descubrimientos de nuestra humanidad y de los avances en todas las disciplinas.

Veamos cómo podemos trasladar este concepto al mundo de la comunicación.

1. SEA VALIENTE Y SALGA DE SU ZONA DE COMODIDAD

Aprender a comunicar significa atreverse a ser uno mismo en escena, pero también significa aprender a descubrirse.

Cuando uno se enfrenta a un auditorio, está muy solo. Solo con sus miedos, solo con sus inseguridades, solo con su parte más vulnerable. En definitiva se encuentra aislado ante un grupo de personas que, usted cree, le están juzgando y ante las que se siente débil.

Ya hemos hablado de esto en páginas anteriores y hemos concluido que el enfoque adecuado consiste en centrarse en quien le escucha. Hemos hablado de la responsabilidad que

usted asume y precisamente esta responsabilidad es la que le debe ayudar a salir de su zona de comodidad.

Dicen que los verdaderos líderes no son quienes hacen cosas, sino quienes toman decisiones y tomar decisiones es algo que está muy cerca de pensar adecuadamente, de pensar bien.

Comunicar también es una magnífica forma de hacer que otros piensen de una manera diferente, de alentarles a ir más allá, pero para ello, el primero que tiene que hacerlo es el propio comunicador. Es necesario que sea usted el que salga de su zona de comodidad. Deberá plantearse ¿qué puedo hacer diferente? ¿Cómo puedo abrir un nuevo camino de reflexión? ¿Qué ideas arriesgadas puedo lanzar al aire y dejar en las mentes de quienes me escuchan?

Cuando hacemos que otros salgan de su zona de comodidad, les ayudamos a pensar «fuera de los límites», les animamos a ver las cosas desde otra perspectiva más amplia y a ver su escenario desde diferentes ángulos. ¿Qué sucede entonces? Sucede algo maravilloso.

Las barreras caen. Los conceptos antiguos y anquilosados caen. La realidad que siempre hemos pensado que era una realidad inamovible se expande. Es como si descubriéramos que no hay límites, que ingenuamente quienes nos hemos puesto esos límites somos nosotros mismos.

Le animo a que salga de su zona de comodidad siempre que pueda y no sólo me refiero al terreno de la comunicación. Me refiero también a los demás ámbitos de nuestra vida. Habitualmente hacemos las mismas cosas, repetimos los mismos pensamientos y caemos en los mismos errores y esto sucede una y otra vez, porque estamos en una zona en la que sentimos que dominamos lo que nos sucede. Pero este dominio es ficticio porque si lo pensamos detenidamente veremos

que no es real. Le animo a que sea valiente. Deberá prepararse mucho. Si lo hace, logrará proponer nuevas caminos. Hará soñar a su gente. Y será capaz de llevarles hasta lugares que jamás habían sospechado. Pruébelo. Merece la pena.

2. SEA VALIENTE Y ATRÉVASE A SER BREVE

Mort Mendels, secretario del Banco Mundial durante mucho tiempo y víctima de una gran cantidad de discursos ajenos, contaba que había clavado una viñeta humorística en la pared de sus oficina. En ella se veía a un hombre al que le sacaban del Senado en camilla; en la parte de abajo se podía leer: «muerto a discursos». (17)

El tiempo es su mayor enemigo. No lo olvide nunca.

Muchos oradores cometen el error de no tener en cuenta el tiempo a la hora de preparar sus discursos. Inocentemente creen que los contenidos prevalecen sobre todo lo demás y abusan de la capacidad de escucha de su público. Permítame que le indique a qué se enfrenta cuando alarga la duración de su exposición.

Es muy probable que sobrecargue de información y quien le escucha no sea capaz de digerirla, con lo que su nivel de atención se romperá.

Su audiencia no recordará la mayor parte de sus contenidos porque habrá dejado de tener interés por lo que usted cuenta (18). Como consecuencia, usted no será capaz de mantener su curiosidad.

Pasará de un objeto a otro sin lograr fijar especialmente ninguno de ellos y no logrará anclar los mensajes fundamentales de su exposición.

El resultado final es que su público le dejará solo con sus conocimientos y falta de tacto y lo más importante de todo, perderá su respeto. ¿Merece la pena? Desde mi punto de vista, no. No merece la pena.

Cuando usted realiza un discurso su objetivo es cautivar y emocionar a quienes escuchan y no aburrirles con sus disertaciones. Calcule el tiempo de su exposición, ajústese al mismo y si es posible redúzcalo. Créame se lo agradecerán.

Utilice un reloj para calcular el tiempo que utiliza en cada parte de su discurso. Contrólelo de una forma exhaustiva. Durante los ensayos usted ya conocerá qué tiempo destina a cada concepto. Cuando esté en directo, mire el reloj, cíñase al mismo y si es posible redúzcalo. Una vez pasado el tiempo es irrecuperable. Sea considerado.

Recuérdelo: «*Lo bueno, si breve, dos veces bueno*».

3. SEA VALIENTE Y ACÉRQUESE A LA GENTE

El titular no puede ser más claro: sea valiente y acérquese a la gente. Probablemente usted se pregunte: ¿Hay que ser valiente para acercarse a la gente? Mi respuesta es sí. Hay que serlo. Piénselo unos segundos.

Habitualmente no tenemos ningún tipo de problema si debemos expresar nuestras ideas o nuestra opinión sobre algo que nos ha sucedido, una película que hemos visto o el último libro que hemos leído. Sin embargo, cuando se trata de nosotros, de trasladar una parte de nuestra experiencia, de lo que hemos sentido, de lo que nos preocupa, las cosas comienzan a ponerse más difíciles. Intentamos buscar las palabras adecuadas, pero no las encontramos. Las ideas se desordenan y los sentimientos también.

Todo esto nos sucede porque no estamos habituados a hacerlo. Sin darnos cuenta en la mayoría de los casos hemos levantado un muro de protección invisible que nos mantiene prudentemente separados del resto y que nos hace vivir en un cierto estatus de comodidad prefabricada. Pero esa situación de comodidad no es nada atractiva. Es prudente y quizás impida el que nos hagan daño, pero definitivamente no es nada interesante porque nos impide que se vea quiénes somos en realidad.

Nos mantiene seguros, pero también distantes. Hace que sintamos que dominamos la situación, pero en el fondo sabemos que no es así porque lo que ansiamos de verdad es poder expresarnos sin trabas y con naturalidad.

La realidad es que sin darnos cuenta perseguimos huir de una fortaleza que hemos ido edificando silencio tras silencio. Es mejor callar que hablar... ¿Cuántas veces ha pensado esto?

Para comunicar, usted debe romper este invisible muro que ha fabricado y le voy a explicar cómo. Le voy a dar una receta mágica: tiene que empezar a dar. ¿A dar? Sí, a dar. Dar una parte de su experiencia, una parte de sus pensamientos, de lo que cree, de lo que ha vivido, de lo que le ha sorprendido, lo que aún ahora le impacta, lo que admira, lo que desea, lo que detesta... dar una parte de usted mismo.

Acercarse a la gente consiste precisamente en eso en dar una parte de uno mismo. Es curioso ver cómo muchas personas intentan realizar presentaciones llenas de contenido y de cifras. No me malinterpreta, los contenidos y las cifras son fundamentales en las presentaciones, pero no pueden ser lo único. Está muy bien que se analice la situación del mercado, que analice los riesgos, las nuevas tendencias, la competencia. Todos estos contenidos son fundamentales,

pero no se puede quedar sólo aquí porque su presentación se convertiría en una más entre otras muchas presentaciones y usted no quiere eso ¿no es cierto?

Usted quiere más.

Para convertirse en un gran comunicador, debe aprender a acercarse a su público y esto lo logrará: primero escuchándoles, sabiendo qué les preocupa de verdad y contestándoles y segundo, ofreciendo algo de usted. Así de sencillo y así de difícil.

Hace un par de años trabajé con una multinacional francesa ligada al mundo del bricolaje que había tenido una expansión muy rápida en nuestro país. Su máximo ejecutivo, un profesional de indudable valía, nos llamó para que le asesoráramos. Necesitaba proyectar una imagen más cercana. Su liderazgo estaba muy ligado a los resultados de la compañía y como consecuencia su imagen percibida era fría, dura y distante. Él quería, necesitaba, cambiar esta imagen, pero no sabía cómo hacerlo. Después de varias reuniones, nos explicó cuál había sido su trayectoria en la compañía. Llevaba casi catorce años trabajando en la misma. De hecho, era la única compañía en la que había trabajado porque fue la que eligió, de una forma absolutamente fortuita, al terminar sus estudios universitarios. Le propusimos que contara su trayectoria a sus empleados, cómo entró en la empresa, qué le atrajo de ella, con qué jefes se encontró, cómo fue promocionando, quién le ayudó, de quién aprendió, cómo veía entonces la empresa y cómo la veía ahora. En definitiva, le propusimos que se arriesgara, que fuera valiente y que trasladara a sus empleados una parte de sí mismo, de lo que pensaba y de lo que había aprendido a lo largo de todos estos años.

Por supuesto, le acompañamos durante todo el proceso de preparación y le pusimos dos últimas condiciones. Debía

desarrollar esa presentación desde centro de escena, muy cerca de su gente y dos, debía escribir su experiencia con frases cortas y muy ilustrativas. Frases cortas y punto y aparte. Frases cortas y punto y aparte. Algo fundamental si se quiere mantener la atención y narrar bien.

El día del evento, todos estábamos nerviosos y yo creo que lo estaba aún más. Suponía un paso muy importante en su forma de comunicar. Era arriesgado porque implicaba el posicionarse de una forma diferente, pero lo habíamos ensayado mucho e iba a funcionar y funcionó.

El resultado fue magnífico. Una vez más se pudo percibir ese sonido del silencio que casi se puede tocar cuando alguien está comunicando. Todas las personas que estaban en aquella sala escuchaban sorprendidas a su líder. Por primera vez lo veían en centro de escena, acercándose a ellos, explicándoles qué había aprendido, hablando de su progresión con enorme sencillez, trasladándoles sus dudas, su coraje, sus ganas de ir siempre hacia arriba. Fue precioso. Fue emocionante. Aún hoy, cuando lo recuerdo, sonrío.

Logró conectar con su equipo, logró, a través de su propia historia, hacerles entender, que quien se esfuerza, quien lucha dentro de una compañía, llega. Más tarde o más temprano llega.

A esto me refiero cuando le pido que sea valiente y se acerque a su gente. Soy consciente de que las grandes empresas son muy complejas, pero en la medida que pueda, sea valiente. Sea diferente al resto, provóqueles de una forma inteligente, abra una puerta nueva al futuro y al mundo de la posibilidad. De un paso más. Salga de lo sencillo, de lo habitual, del día a día. Quienes le escuchan necesitan aire fresco, necesitan saber que usted es alguien en quien se puede confiar; necesitan también conocerlo como persona.

4. SEA VALIENTE Y CONÓZCASE

Hace unos años trabajé con un equipo de personas invidentes con el fin de ayudar a varios directivos a desarrollar sus habilidades en comunicación y en especial sus sentidos, algo muy necesario para convertirse en buenos comunicadores. Aprendí mucho de este equipo. Aprendí a escuchar mejor, a concentrarme, a hacer preguntas relevantes y a narrar. Un buen día, uno de ellos me dijo: «*Los que veis, no veis nada*». Qué gran razón tenía. No vemos nada. Desde entonces, en algunas conversaciones telefónicas, las especialmente importantes, cierro los ojos para concentrar toda mi atención en quien me está hablando y en lo que de verdad me quiere decir. Cuando uno agudiza su atención de esta forma, aprende a leer entre líneas.

En este capítulo me gustaría que demos un paso más y descubra cómo se mueve, qué lenguaje corporal tiene y qué elementos suele utilizar de una forma sistemática para expresarse. Si no tiene ninguna grabación que pueda ver, le voy a pedir que coja una cámara de vídeo y grabe un discurso breve, alguna anécdota especialmente significativa, un momento muy difícil para usted o bien, una ocasión en la que fue muy feliz. Descubra los diferentes registros que utiliza para comunicar. Verá algo curioso: los gestos siempre se suelen hacer antes o a la vez que las palabras, nunca después. La razón es que a partir del momento en que decidimos comunicar un mensaje, la mente avisa al cuerpo e inmediatamente éste entra en acción con el movimiento (19). Descubrirá también que si está diciendo la verdad, sus gestos irán completamente alienados con sus palabras. Las palabras pueden engañar, pero el cuerpo nunca lo hace. No miente.

El profesor Albert Meharabian apunta a tres principales factores fundamentales de la comunicación: lo que decimos, cómo lo decimos y nuestro lenguaje corporal.

Lo que decimos, representa un 7% de nuestro discurso.

Cómo lo decimos, representa el 38%.

Y nuestro lenguaje corporal, preste una especial atención, representa el 55% de nuestra comunicación. (20) Luego imagine si es importante que conozca su lenguaje corporal.

El secreto de la gesticulación es muy sencillo: usted debe ser natural y prestar especial atención para discernir ante qué público comunica.

Cuanta mayor sea la cantidad de público y menor el nivel intelectual de los oyentes, más intensa deberá ser la gesticulación. Por ejemplo un político ante una multitud enfervorecida por su discurso, utilizará gestos amplios que atienden más a la emoción que a la razón. Por otro lado, cuanto menos público y más preparados estén las personas que componen el auditorio, más moderados deberán ser los gestos. (21)

Algunos consejos:

La posición del cuerpo tiene que ser erguida a la vez que relajada. Si está de pie, su peso deberá descansar de forma proporcional sobre las dos piernas. Es aconsejable doblar un poco las rodillas para ofrecer una postura más natural y colocar los pies, muy bien pegados al suelo, con las puntas separadas y en un ángulo de unos 45 grados. Hombros sueltos, brazos sueltos, para realizar gestos entre las cintura y los hombros y manos abiertas. (22)

Haga gestos sólo acompañando a los mensajes que desea enfatizar y no vuelva rápidamente a la posición inicial. Hágalo con calma. En escena conviene que respete algo importante: sus movimientos han de ser lentos. Si son rápidos quienes le escuchan entenderán que usted está nervioso.

Les estará enviando una señal equivocada. Por esta razón, muévase despacio, sereno, templado.

No olvide que la cara es el principal medio de comunicación que usted tiene y su mejor arma: la sonrisa. Siempre que pueda, esfuércese por sonreír. Logrará la cercanía de su público. La frente y la boca suelen aportar mucha información. Esté atento a lo que transmiten.

Los ojos son claves: debe mirar a su audiencia con tranquilidad. Cuando esté ante un auditorio grande, fije la vista en personas colocadas en diferentes ángulos. Sin embargo si le graban una o varias cámaras, mire de frente. Será el realizador el que se encargue de seleccionar los planos que considere más oportunos

Conocidos psicólogos han estudiado el significado de los gestos y hoy podemos llegar a saber con un pequeño margen de error, lo que otra persona siente o quiere sin una sola palabra. Tan solo analizando su lenguaje corporal. Normalmente nuestros gestos son inconscientes y nos pueden traicionar ya que transmiten claramente lo que sucede en nuestro interior. Usted debe aprender a vigilar el comportamiento de su cuerpo y enseñarle a no descubrir sus temores. Cuando tenga que enfrentarse a un público, exprese con su postura un comportamiento positivo y confiado. A la gente le interesará oír a un conferenciante que muestra una actitud segura y equilibrada. Cuando se dirija al escenario, hágalo con determinación, muestre decisión y tranquilidad. Coloque sus hojas con anotaciones, busque la posición adecuado del micrófono, mire brevemente a todos y si el tema lo permite, comience con una sonrisa amistosa (23)

Vigile especialmente el nerviosismo de los primeros momentos. Si tiene algún problema con su voz, tranquilícese, respire pausadamente y comience a hablar. Está preparado,

ha trabajado intensamente en su presentación, luego la hará bien.

No tema nada. Confíe.

Lo que me gustaría que recuerde:

- La valentía le hace diferente.
- Atrévase a ser usted mismo. Ahí es donde reside la clave de su éxito.
- Provoque, haga pensar. Sea un revulsivo y no olvide nunca que quien le escucha es tremendamente inteligente.
- Lo bueno si breve, dos veces bueno.
- Rompa sus límites y acérquese a la gente.
- Atrévase a dar una parte de usted mismo.
- Su lenguaje corporal representa el 55% de su discurso. Cuídelo.
- Enseñe a su cuerpo a no reflejar sus temores.

Capítulo 6
Una palabra mágica: nosotros

«Nosotros es el principio de todo».

Eran las nueve de la mañana de un plomizo y lluvioso día gris. Yo estaba en el aeropuerto de Madrid dando vueltas de un lado a otro como si fuera un animal enjaulado. Acaban de anunciar que mi vuelo destino Pamplona se retrasaba una hora. Ojalá que fuera sólo eso. Tenía una cita en un estudio de grabación a la una de la tarde y no podía llegar tarde. Me esperaba uno de los ciclistas más conocidos de este país. Teníamos que grabar una cuña publicitaria para una gran entidad financiera.

El tiempo pasaba lento y yo miraba nerviosa el reloj de una persona que estaba sentada a mi lado leyendo un libro. Por fin anunciaron nuestro embarque y en menos de dos horas y media estaba en el estudio de grabación. No sé si han estado alguna vez en un estudio, pero es algo que le recomendaría. Grabamos el anuncio, repetimos unas cuantas veces la última cola y terminamos. Todo fue muy bien.

Al finalizar nos quedamos charlando unos minutos. Hablamos del Tour, del trabajo en equipo, del esfuerzo que requería ser un gran campeón, de la dureza de los entrenamientos y del ciclismo en general. Yo permanecía callada escuchando. Era un mundo del que debía aprender mucho.

Me llamó la atención algo que ya había observado en otras ocasiones: la grandeza del personaje, su uso del plural y cómo utilizaba la palabra nosotros. Él no tenía mérito, él no lograba ganar el Tour, él no era la clave. Su equipo lo ganaba, él junto a su equipo, junto a sus compañeros. Su humildad llegaba hasta un punto tan extraordinario que cuando hablaba de una contrarreloj, decía: «hemos corrido bien». Una vez más, nosotros, plural. Estaba ante el mejor ciclista de España y uno de los mejores de la historia y en ningún momento personalizaba sus victorias. Era disciplinado. Era grande. No daba importancia a lo logrado. Tiempo después tuve la oportunidad de conocer a todos los integrantes del equipo, deportistas con un espíritu de sufrimiento y una capacidad de trabajo en equipo inigualable. Profesionales volcados en el trabajo de su jefe de filas al que le brindaban esfuerzo, camaradería, apoyo e incluso su propio sacrificio.

Magnífico aprendizaje.

1. NOSOTROS PODEMOS HACERLO

Cuántas veces he escuchado una y otra vez tenemos que, debemos, tenemos que, debemos. Lo conseguido no es suficiente. Necesitamos más. Siempre más. Cuántas veces lo he escuchado y cuántas veces me he dado cuenta de que es un mensaje débil ante el que la audiencia suele estar inmunizada, sobre todo si no es justo. Basta con mirar con atención a las personas a las que se dirige este mensaje para captar movimientos de incomodidad en sus asientos, alguna que otra mirada de incredulidad, caras reprobatorias, bostezos, pérdidas de atención, etc.

Sin embargo, en muchas menos ocasiones he oído: podemos hacerlo. Estamos capacitados, somos un gran equipo, lo hemos logrado otras veces, lo lograremos ahora. Nosotros juntos podemos.

No sé si lo habrá observado, pero cuando utilizamos la palabra nosotros se produce un efecto multiplicador, rompiéndose la distancia que hay entre el orador y su público. Caen las barreras, se salvan las diferencias, en definitiva se comunica en otro nivel: en el nivel del entendimiento y de la posibilidad. Es como si emitiera en otra onda o canal, un canal con un alto nivel de audiencia y de aceptación. Pruébelo. Verá la diferencia.

Busquemos un ejemplo de su vida normal. Imagine que alguien se dirige a usted exigiéndole, pidiéndole resultados, manejando presión constantemente y utilizando muchos «tenemos» y «debemos». ¿Cómo se siente? ¿Se encuentra relajado o por el contrario se siente presionado? Se sentirá presionado y la presión y el bloqueo van ligados muy íntimamente. Imaginemos ahora a esa misma persona que acude a usted demandándole lo mismo, pero en este caso utiliza constantemente la palabra: nosotros. Le hace sentir que no está solo. Se acerca a usted, le escucha, entiende sus problemas, le ayuda. ¿Cuál de las dos opciones cree usted que es la más eficaz? ¿Con cuál de ellas se sentiría más motivado? ¿Cómo cree que lograría mejores resultados?

Estoy segura de que ha elegido la segunda opción. Haga sentir a la gente que le escucha que son capaces de hacerlo.

Déles alas. Volarán más lejos de lo que usted haya podido soñar. Cuando uno inculca en la gente que le escucha la capacidad de hacer cosas, la pericia para alcanzarlas, la grandeza para esforzarse y el coraje para lograrlo, los resultados vendrán solos. Y no lo olvide todo habrá comenzado por un escueto, cercano y cálido NOSOTROS.

2. NOSOTROS QUEREMOS HACERLO

Obsérvelo, tenemos una audición selectiva. En general prestamos atención a las informaciones que favorecen nuestra causa y nuestros intereses y rechazamos los mensajes que consideramos perjudiciales para nuestros objetivos. Y cuanta más experiencia, más selectivos nos volvemos. Cuando escuchamos un mensaje o una palabra que va en contra de nuestra forma de pensar, nos ponemos en guardia y pasamos mentalmente a rebatir las ideas contrarias, criticando las ideas y rechazándolas. De esta forma, prejuzgamos y deformamos lo que oímos.(24)

Poder es muy diferente de querer. Poder implica una posibilidad, querer nos acerca a la realidad. Poder marca un camino, pero no el éxito final, querer es el siguiente peldaño que debemos conquistar cuando estemos dirigiéndonos a una audiencia. Implica deseo, constancia y afán de superación. Por eso es tan importante que usted logre que la gente quiera hacer.

Imagino que se estará preguntando: ¿Qué es lo que quiere la gente? ¿Cómo lograr movilizarles? ¿Cómo lograr que acepten mensajes o propuestas con los que quizás no estén de acuerdo porque no tienen una visión global, sino que es sesgada y parcial?

Para empezar usted tiene que convertirse en alguien valorado. Usted debe ser ejemplo y esto no se consigue en un día. Se consigue decisión tras decisión, acción tras acción, ejemplo tras ejemplo. El público demanda también claridad, ya hemos hablado de ello y coherencia.

Necesitan saber que trabajan en una empresa que es líder, que sabe a dónde se dirige y que tiene una estrategia muy clara, pero también necesitan saber, que su empresa cuenta con ellos, que valora su trabajo, que se siente orgullosa de su capital humano, que sin ellos no existiría y que ellos son su centro neurálgico.

Cuando usted valora a un empleado o a una persona, hace que salga lo mejor de él.

Cuando usted le hace sentirse importante, aumenta su seguridad en sí mismo

Cuando usted medita y valora su trabajo, hace que se esfuerce mucho más y le descubre en qué es bueno.

Cuando alienta su esfuerzo, reconoce sus dificultades y le apoya, lo fideliza.

Cuando le comprende y guía, logra resultados inalcanzables.

Cuando le escucha, consigue que le siga.

Precisamente en esto consiste el liderazgo y una buena comunicación: en hacer que otros se sientan importantes, en hacerles sentir capaces, en valorarles y también, por supuesto, en exigirles.

Por último, para lograr que la gente quiera hacer algo y repito la palabra quiera porque es muy importante, antes deberá ganarse su respeto y lealtad y esto sólo se consigue con honestidad y con carisma.

Empiece por escucharles.

3. NOSOTROS SOMOS IMPORTANTES

Diferentes estudios han demostrado que nuestro pensamiento trabaja a una velocidad cuatro veces mayor que la de la palabra hablada. Piense en su mente ociosa cuando usted está escuchando a alguien. Probablemente la otra persona necesite un minuto para poder expresar lo que nosotros podemos captar en quince segundos. Tenemos, por consiguiente, cuarenta y cinco segundos para perdernos en divagaciones sobre lo que nos está diciendo. Como consecuencia es fácil que al cabo de un rato nos aburramos y dejemos de oír lo que está diciendo. Esta diferencia entre la velocidad de pensamiento y la de las palabras, tal vez le ayude a entender porqué la mayoría de las personas sienten más placer al hablar que al escuchar. (25)

El auditorio está compuesto por personas que desean sentirse importantes, buscan pasar un rato ameno y han acudido a su conferencia empujados por el interés y por la curiosidad. La manera más inmediata de hacerles sentirse importantes es mirándoles. Mire a su público y hágalo claramente. De una manera franca y directa. Agudice sus sentidos, preste atención a quien le escucha. No tenga miedo. Entrénese a mirar a los componentes de su audiencia. Es cierto que ser observado por un número grande de personas, genera inquietud y en algunos casos un sentimiento de amenaza.

Un orador experimentado, tiene sus recursos, inicialmente no mira a todo el auditorio. En lugar de eso, mira a su alrededor en busca de un rostro amable. Recuerde que incluso en medio de un público hostil, siempre hay alguien

de quien se puede obtener una sonrisa amistosa o tolerante. Cuando esto le suceda, háblele a dicha persona. (26)

Aprenda a devolver la mirada. Será la forma más clara de demostrar su seguridad y de hacer sentir que su público sienta que es importante.

Haga que quien le escuche se sienta importante.

Provoque su pensamiento, no deje que divague. Dosifique su atención e introduzca claves de intriga.

Por último agradezca a quien le escucha su profesionalidad, su alta capacidad de trabajo y lealtad a la compañía o los méritos que usted estime que tiene y réstese importancia. Los importantes son ellos, no usted. Recuérdelo.

4. NOSOTROS SABEMOS CÓMO HACERLO

Cuántas estrategias mueven hilos invisibles detrás de las empresas. Cuántos caminos tomados que actúan como guía para poner rumbo a nuevos modelos de negocios y a un futuro mucho más prometedor para las organizaciones.

He tenido el privilegio de estar presente y conocer diferentes estrategias empresariales. He podido seguir la evolución de compañías que daban un giro radical a su negocio reinventándose, he visto cómo otras con un posicionamiento sólido a lo largo de los años debían abrirse a nuevas tendencias para no perder su liderazgo. He vivido absorciones, fusiones, e infinidad de cambios. Todas ellos situaciones complejas en las que la comunicación jugaba un papel capital. Se afrontaban otros escenarios, nuevas estructuras, procesos de trabajo diferentes y se acometían retos, retos ambiciosos y muy bien planificados. En todas estas situa-

ciones se intentaba comunicar con claridad dos conceptos: uno, que estaban viviendo un proceso de cambio y ese cambio era necesario para poder mantener el liderazgo de la organización y en segundo lugar, se comunicaba que sabían cómo hacerlo. Sabían cómo. Tenían un plan estratégico completamente definido, etapa tras etapa, que permitiría eludir las dudas y puntos oscuros que habitualmente se presentan en los momentos de cambio.

Saber cómo acometer un cambio traslada seguridad, rompe la incertidumbre y hace que las personas que van a vivir un proceso así, no se opongan de una manera inmediata a lo nuevo. Saber cómo y explicarlo detenidamente hace que desaparezca el miedo y los rumores. Combate los malentendidos, alinea a los equipos. En definitiva, clarifica un futuro que aún no ha llegado y hace que el presente sea mucho más aceptado. Por esta razón, cuando tenga que afrontar un cambio y por supuesto comunicarlo, intente dejar muy claro cómo va a hacerlo. Defina cada etapa, explique los escollos que atravesarán. Sea sincero, quienes le escuchan se lo agradecerán.

Siempre he disfrutado y he aprendido con este tipo de organizaciones abiertas al cambio y capaces de evolucionar incluso cuando les va bien. Todas ellas tienen un componente común: no se conforman con sus éxitos, jamás se quedan anclados en ellos, tienen una ambición y una pasión ganadoras, están vivas, «alerta» y precisamente por eso, son las empresas número uno.

Lo que me gustaría que recuerde:

- Nosotros, nosotros, nosotros.
- Traslade confianza a su público.
- Haga que las personas se sientan importantes.
- Mire a su público de forma franca y directa.
- Querer es poder y usted es el responsable de que otros «quieran».
- Saber cómo acometer cambios y explicarlo adecuadamente, es el primer paso hacia el éxito.

Capítulo 7
El carisma

Lo recuerdo como si fuera hoy. Aún puedo sentir el respeto que me inspiró. Recuerdo su mirada. Negra, profunda. Me taladraba. Recuerdo la primera impresión que tuve cuando se abrieron las dos puertas correderas de una suite en un hotel y pude verle a él rodeado de sus asesores de imagen, abogados y equipo. Era enorme. Se movía con seguridad. Hablaba en un tono bajo, con frases cortas y con gran autoridad, con una enorme autoridad. Dio dos palmadas secas en el aire y pidió a quienes estaban en aquella habitación que le dejaran a solas con la periodista que había llegado porque debía preparar su discurso. Esa periodista era yo. Yo con mucho menos años y con un mundo de incertidumbre e inseguridad cargado sobre mis espaldas.

Por aquella época y de una forma fortuita y circunstancial me encontraba con el segundo responsable a nivel mundial de una conocida empresa de bebidas de gran consumo.

Acababa de empezar a trabajar en una multinacional francesa pionera en el mundo de la comunicación en mi país y uno de mis primeros trabajos consistió diseñar la comunicación de una convención para los directivos de esta empresa y en escribir un discurso para uno de sus líderes a nivel mundial. Un discurso sin briefing, sin objetivos y como consecuencia, con un alto margen de error. Siempre digo que hay un antes y un después de esta experiencia. Yo venía del mundo de la publicidad y mi conocimiento de la comunicación en directo era muy débil, pero sabía escribir. Siempre me había gustado escribir. Lo primero que dijo esta persona fue: «*Muy bien, me ha gustado mucho el discurso que me has escrito, pero no es para nada lo que yo quiero comunicar. Trabajemos, trabajemos juntos. Tu me vas a ayudar*». Y lo hicimos, trabajamos juntos, trabajamos duro.

A lo largo de toda la preparación de su discurso, me explicó la importancia estratégica de España como puente para la expansión de la marca hacia el resto de los países europeos, me trasladó su confianza sobre el equipo español y el buen hacer de su empresa. Era una de esas personas que derrochaban seguridad y fuerza. También me reveló la alta inversión que la compañía estaba haciendo en nuestro país, inversión que no estaba obteniendo los resultados esperados y que como siguiera así, les iba a obligar a tomar una serie de medidas muy serias con el equipo directivo español. De hecho éste era el objetivo fundamental de su presentación: comunicar su confianza en España, pero declarar también que si los resultados no llegaban, ellos se verían obligados a reaccionar desinvirtiendo y despidiendo a gran parte del equipo. Era un profesional claramente enfocado en los resultados e iba a exigir que éstos llegaran. Recuerdo que estuvimos valorando con mucho cuidado la dureza de sus mensajes. La audiencia tenía un alto nivel

intelectual y podía abandonar las jornadas con mucha presión y con un bajo nivel de motivación.

Él me dijo algo que aún recuerdo: «*La verdad es la verdad. Deben conocerla*». Y la conocieron. Al día siguiente salió al escenario y estuvo hablando a su audiencia durante más de dos horas. Dos largas horas en las que trasladó su visión del equipo español, de nuestro país, su visión del liderazgo y por último de la eficacia. Fue duro, excepcionalmente duro cuando lo tuvo que ser, pero también fue cercano, comprensivo, didáctico y divertido.

La realidad es que el público le escuchó sin perder un solo segundo de atención. Aplaudió un par de veces, se rió y vibró con él. Combinaba magistralmente las buenas noticias con las malas, los piropos con las exigencias, la seriedad con el humor y todo ello aderezado con una fuerza y concentración en escena difícil de igualar.

¿Qué tenía de sobresaliente? Varias cosas: primero su claridad de ideas, segundo su enorme capacidad para comunicar mensajes complejos, muy complejos con sencillez a audiencias inteligentes y tercero, una extraordinaria capacidad de mímesis con su público.

Yo asistía a la charla y no quitaba mi vista de la audiencia. Estaban atentos, absorbían con fruición sus mensajes, le seguían como si les fuera la vida en ello. Al finalizar al evento, la mayor parte de los encuestados aseguraron que su nivel de motivación había ascendido muchos puntos. ¿Qué había detrás de aquél comunicador? ¿Cómo logró manejar magistralmente a su público? ¿Dónde se encontraba su secreto?

Veamos dónde residía su carisma.

1. EL CARISMA COMIENZA EN LA CAPACIDAD DE DIÁLOGO

Sí, capacidad de diálogo, lo ha leído bien ¿Cómo puedo establecer un diálogo cuando estoy haciendo un monólogo se preguntará usted? Aunque le parezca imposible, es posible. Si quiere tener carisma, si ansía ser seguido en su presentación, el diálogo ha de estar presente en ella y lo estará si utiliza tres recursos importantes: seguridad en sí mismo, apertura, es decir una alta capacidad de escucha y un inteligente uso de las preguntas.

Comencemos por el primero: la seguridad en uno mismo. Esto es algo tremendamente valorado por las audiencias porque la mayor parte de ellas adolecen de esta característica. Por esta razón, mi consejo es que cuando se ponga delante de un público sea férreo en sus convicciones, conciso, seguro. Aunque no compartan sus opiniones, le respetarán. Por supuesto la seguridad es tarea de toda una vida, pero en lo que se refiere a comunicación, dependerá del trabajo previo que haya hecho usted de su presentación. Cuanto más trabajo, mayor será su seguridad.

La apertura o capacidad de escucha es otra de las características que describen a un comunicador carismático. Me llama siempre la atención lo difícil que nos resulta escuchar. Nadie nos ha enseñado a hacerlo y en escena, esto es algo que se hace muy evidente. ¿En qué se traduce? Normalmente los nervios nos traicionan, adelantamos nuestra contestación antes de que el interlocutor haya finalizado una pregunta, nos tensamos mientras tratamos de percibir lo que se nos dice, en definitiva, estamos incómodos y esto es algo que desde fuera se ve claramente. El verdadero fondo del problema es que nos encontramos incómodos porque durante el proceso de escucha, una vez más, nos preocupamos sólo de nosotros mismos y no de la persona que nos está hablando. Si nos centráramos en ella, el nivel de conexión sería mucho más fuerte. El directivo del que acabo de hablar, me contaba que cuando llegó a España, lo que más le gustaba era ir a las grandes superficies donde se vendía su producto. Detestaba las reuniones llenas de presentaciones, números y estadísticas. Él acudía a los lugares donde se ofrecía su producto y hacía una sola pregunta: ¿Cómo van las ventas? ¿Cómo van las ventas? Luego escuchaba con enorme atención y tomaba contacto con la realidad. Con la verdadera realidad.

Hablemos por último, del uso de las preguntas en una presentación. Las preguntas tienen un poder excepcional y esto es algo que usted no debe olvidar porque le van a permitir acercarse mucho a su público.

Las preguntas son un puente de comunicación que usted tiende. Hacen que su monólogo deje de serlo y se convierta en un diálogo y le permiten introducir un elemento muy importante en la comunicación en directo: la interacción. Obsérvelo. Cuando usted acude a una presentación y el orador, lanza una pregunta al aire, habitualmente siempre tiende a contestarla, aunque sea tan solo en sus pensamientos. Pero si ese orador continúa haciendo preguntas, probablemente, usted continuará respondiéndolas pasando a formar parte de su exposición.

Las preguntas son un medio seguro para enfocarnos sobre nuestro verdadero objetivo: las personas con las que deseamos conectarnos. Cuando el comunicador hace una pausa y formula una pregunta, el oyente pasa a ser el centro de atención. Este experimenta una cierta satisfacción porque percibe que sus pensamientos importan y que su opinión es valiosa. Una pregunta provoca una irresistible respuesta y no olvide nunca que las verdades que uno des-

cubre por sí mismo siempre son mucho más poderosas, que las que nos son impuestas o nos las dan ya digeridas. Inevitablemente penetran más profundo, residen por más tiempo e influyen sobre nosotros de una forma mucho más directa.

Si quiere hacer una afirmación, haga preguntas.

Si quiere convencer, haga preguntas.

Si quiere valorar a sus oyentes, haga preguntas.

Si quiere conseguir acción, haga preguntas.

Y cuanto mejores sean las preguntas, más notable será el resultado (27) Un consejo: intente preguntar a su público cosas que deberían saber, pero que es probable que no conozcan la respuesta correcta, provóqueles, verá la atención que genera en unos segundos y su alta capacidad de involucración.

Desde mi punto de vista las preguntas son fundamentales. Primero porque nos imbuyen en el interior de la charla, pero además, porque nos hacen reflexionar, nos hacen pensar de una forma inmediata e impiden que nuestra mente se desvíe a otros temas.

No lo olvide: las preguntas son el mejor puente que usted puede tender con su público. Además, lograrán una cosa muy valiosa: harán que usted no se sienta solo en escena.

2. EL CARISMA NO TIENE MIEDO

Es muy sencillo comunicar buenas noticias, pero es complejo y estresante comunicar malas noticias: despidos, bajos

resultados, presión en los objetivos. En multitud de ocasiones encuentro a oradores apesadumbrados por el contenido de lo que tienen que decir y siempre les suelo decir lo mismo: quieras o no quieras, lo has de hacer y es mejor que esto sea cuanto antes.

Muchas personas piensan que deben ocultar los problemas porque su público no es capaz de entender la magnitud o el calado de los hechos. Sin embargo la mayor parte de las veces están equivocadas porque lo que de verdad demandan, es información y la información detallada, aunque sea problemática, siempre es positiva.

Acabo de contarle un caso muy claro de un alto ejecutivo que optó por contar la verdad. La verdad de lo que pensaba y sentía su compañía, incluso él mismo. El efecto fue arrasador. Él ganó en popularidad, en apoyo y en carisma.

He asistido a muchas presentaciones de este tipo y siempre han causado la misma impresión. No podemos olvidar que quien nos escucha suele ser bastante inteligente. Ante una situación compleja, ha pensado innumerables horas sobre ella. Ha reflexionado sobre cómo le va a afectar, qué es lo que va a cambiar, qué es lo que le puede suceder. En realidad antes de su presentación, ha imaginado diferentes escenarios y posibilidades en las que él, sólo él, es el protagonista. Todo ello suele ir teñido de miedo y de incertidumbre. Por consiguiente, le lleva mucho terreno adelantado. No le defraude. Dinamite sus miedos con información No oculte, en la medida que pueda, lo que necesita saber. Afronte los problemas u obstáculos que vayan a tener que vivir juntos con absoluta naturalidad y con un ingrediente aún más poderoso: con la verdad.

Se lo agradecerá.

3. EL CARISMA LOGRA CONVENCER

Una de las definiciones más bonita que he leído sobre este punto, decía que convencer es poner una idea en la cabeza y corazón de una persona y que éste la haga suya. Idea, cabeza y corazón. Bonito pero difícil.

Para convencer deberá aprender a manejar dos mundos diferentes y a la vez complementarios: el universo racional y el emocional. Soy consciente de que hemos tratado este punto al principio del libro, pero permítame que profundicemos sobre él porque lo considero de gran importancia. Cuando aportamos argumentos racionales, estamos aportando mensajes testados y probados que legitiman nuestra exposición, sin embargo cuando nos centramos en el mundo de las emociones, aportamos una parte mucho más íntima de nosotros mismos que nos ayuda empatizar con nuestra audiencia. Emociones y argumentos, un difícil equilibrio que deberá aprender a manejar en sus presentaciones y que le ayudará a persuadir a quien le escucha.

Para lograrlo es necesario que genere un deseo antes de pedir lo que necesita y esto no es algo tan complejo como imagina. De hecho, la publicidad lo hace excepcionalmente bien. ¿Cómo generar un deseo? Lo primero que tiene que preguntarse es qué quiere su público. Cuando lo tenga alinee o aproxime su objetivo a esta necesidad. Acérquese a ella. Conviértalo en un deseo conjunto.

Todos buscamos seguridad, ser admirados, todos deseamos ascender, entender dónde estamos, hacia dónde vamos. A cualquier persona le cuesta manejar la incertidumbre o la presión. Desea ser convencido. Tener un líder claro al que seguir. Trabajar en una compañía de la que se sienta orgulloso y se valore su trabajo. Todos deseamos sentirnos bien. Me gustaría que analice con detenimiento el

video «You can» que Obama utilizó en su campaña electoral. Lo puede encontrar con facilidad en Internet. Es un ejemplo claro del poder del deseo y de la comunicación. Observe cómo utiliza pocos conceptos, pero enormemente potentes: cambio, esperanza, poder... Desde el primer momento genera un profundo deseo. Para empezar es en blanco y negro, blancos y negros unidos. Representa, además, un target de población muy amplio: jóvenes, mayores, ricos, famosos, no ricos, no famosos... De tal manera que cualquier persona que lo vea se pueda sentir representada. Más cosas. Alude a sentimientos positivos alrededor del candidato electoral que generan un deseo potente: votarle. De hecho todos los textos que aparecen son blancos hasta el momento final en que se pide el voto en el que se tiñen de rojo. El color de la pasión y de la acción.

Generar un deseo es la clave de la acción. Siempre lo ha sido y siempre lo será y quien comprenda esta gran verdad, tiene una herramienta muy poderosa entre sus manos.

El siguiente paso consiste en explicar porqué le deben creer. Porqué usted es el garante de lo que dice. Porqué le deben seguir y en este apartado le aconsejo que aporte datos fiables. Busque razones que le ayuden a sustentar el objetivo de su discurso, estudie profundamente la realidad y prevea las objeciones que le pueden hacer. Es importante que haga esto último porque demostrará a su audiencia que ha reflexionado sobre el problema que expone desde todos los ángulos posibles, no únicamente desde su visión.

Y por último, motíveles, motíveles y motíveles. Muéstreles razones para que le sigan, explique qué tiene usted diferente, qué van a ganar, apórteles valor y crea en ellos. En este último concepto reside la gran diferencia.

4. EL CARISMA SE FORJA MANEJANDO SITUACIONES DIFÍCILES

Siempre es así y cuantas más haya vivido mejor. En el terreno de la comunicación las situaciones difíciles son esos momentos en los que nos vemos contra las cuerdas y que, habitualmente, nos hacen sentir ganas de abandonar. Veamos cómo manejar dos posibles situaciones complejas: 1) el comunicador es atacado y 2) afronta un fallo técnico inesperado.

Hablemos de la primera: un comunicador es atacado. El comunicador comienza a moverse en arenas movedizas que no controla. Como consecuencia teme decir algo que luego se arrepienta y por otro lado, es consciente de que debe afrontar la situación con firmeza. La presión es excesiva y no se encuentra preparado. Se inicia el estrés.

¿Cómo debe reaccionar? ¿Qué debe hacer?

Primero con serenidad.

Si es un malentendido, aclárelo. Si es una acusación reúna argumentos que paso a paso reflejen lo incierto de la misma. Si ha hecho algo que ha ido en detrimento de su audiencia, entienda su punto de vista y las razones por las que está enfadado y respóndales, proporcionándoles su versión de los acontecimientos.

Para preparar una réplica anote todo lo que se dice porque si no lo hace, es probable que olvide o distorsione lo escuchado. A continuación, responda una a una todas las cuestiones con las que no está de acuerdo. Anticipe y prepare los puntos complejos en los que sabe que habrá mayor tensión y elabore argumentos pensando en quien le escucha, no en usted.

Demuestre que puede llegar a comprende la postura del contrario, allane su camino para que entiendan mejor su punto de vista y si en necesario, contraataque. (28)

Escuche, reflexione, discrepe y avance. En este orden.

Cada vez que haga una presentación en público deberá prepararse para afrontar el mejor escenario y, también, el peor. Cuando usted está prevenido para el peor, si ocurre algún imprevisto, y créame a lo largo de estos años he visto unos cuantos, podrá superarlo e incluso logrará incrementar su imagen pública. Curiosamente, las personas suelen creer que no va a suceder nada fortuito. Sin embargo, los que hemos trabajado muchos años detrás de bambalinas, sabemos que esto ocurre bastante más de lo que imagina.

Analicemos la posibilidad de que se produzca un fallo técnico a lo largo de su exposición. Estar preparado, significa que sabe por anticipado cómo actuará si el cañón de proyección se funde y se queda sin diapositivas de apoyo o si pierde el audio y el micro no funciona. Imagine por un instante que solicita un micro de mano, pero no acaba de llegar. El tiempo se hace eterno y usted está solo sin saber qué hacer. O vayamos aún más allá. Piense en un apagón que termina con la proyección, luces y audio de la escena ¿Cómo reaccionaría?

Una vez más, la clave está en la serenidad y en que usted haya pensado en cómo manejar este tipo de situaciones por anticipado.

Mi consejo es que respire profundo, piense que no sucede nada, sencillamente es un fallo técnico que llevará un tiempo restablecer y rellene el vacío, si puede, con una cierta dosis de humor. La clave estriba en que se tranquilice y calme a su público acercándose a ellos y explicándoles que se está solucionando el problema. Debe mostrar control

y calma. Jamás deberán verle enfadado o frustrado. Los profesionales nunca pierden los papeles. (29)

Hace uno años tuve la oportunidad de ver algo que me dejó perpleja. Se trataba de una reunión de una importante multinacional de nuestro país. La reunión transcurría con absoluta normalidad, hasta que en un momento determinado se fue el audio impidiéndonos escuchar el discurso del orador que estaba en escena. Nuestro protagonista reaccionó bastante bien, incluso se lo tomó con una cierta dosis de humor. Tocó su micro de solapa, vio que no emitía ningún sonido, se acercó a los micrófonos del podio, los movió y el sonido seguía sin llegar. Sin saber qué hacer, llamó a la presentadora del evento, una conocida periodista de la televisión de nuestro país, y ella sorprendida le dijo que no, que no subía. Yo no podía dar crédito a lo que estaba viendo porque uno de los roles de un presentador es apoyar siempre a los oradores y por supuesto, solucionar cualquier imprevisto o fallo técnico que pueda suceder. Al finalizar, llegó el sonido, el directivo que estaba en el escenario resolvió la situación y salió reforzado. No hace falta decir cómo quedó la presentadora.

Esté preparado. Siempre preparado. Este tipo de situaciones son magníficas oportunidades para demostrar su temple y valía.

Lo que me gustaría que recuerde:

- Dialogue con su público. No convierta su presentación en un monólogo.
- Las preguntas son un puente de comunicación que usted tiende con su audiencia.
- En situaciones complejas diga la verdad. Se lo agradecerán.
- Convencer es poner una idea en la cabeza y el corazón del otro.
- Recuérdelo: genere un deseo antes de pedir lo que necesita.
- Por último, motive a quien le escucha. Hágales sentirse grandes.
- En caso de agresión, escuche, reflexione y contraataque.
- Anticipe su reacción a diferentes problemas técnicos. Imagínese sereno y controlando la situación.

Capítulo 8
La humildad, un síntoma de grandeza

Le conocí en una zona de descanso repleta de máquinas de café y sándwiches de su empresa. Era el Consejero Delegado de un grupo multinacional vinculado al mundo de la alimentación y curiosamente parecía uno más. Alto, tranquilo, cercano, saludaba a todas las personas que entraban en aquella zona de descanso con la más absoluta naturalidad. Estaba integrado con su entorno. Recuerdo que comió un sándwich porque no había almorzado. Eran las cuatro de la tarde. Yo acudía a la reunión con un cierto escepticismo. Teníamos una racha de trabajo fortísima y abordábamos un nuevo proyecto con un cansancio acumulado considerable. Sin embargo, pronto empecé a intuir que el trabajo iba a resultar apasionante. La situación lo era: fusión de dos grandes empresas referentes dentro de su mercado con todo lo que ello significaba: unión de conocimientos, sistemas, duplicidades de puestos, incertidumbre, miedo entre los implicados, etc.

Descubrí un mundo de profesionales y especialistas que me sorprendió muy gratamente. Era la primera vez que

trabajaba para una empresa de estas características y tuve la oportunidad de aprender mucho. De su profesionalidad, de su capacidad de anticipación y de su rigor.

Su líder era el mejor exponente de todo lo dicho. Joven, inteligente y humano, supo llevar a todos los suyos a través de una situación compleja con una gran destreza

Y no era sencillo. El futuro estaba lleno de incertidumbre, lleno de cambios y lleno de promesas, pero era necesario contar con la ayuda de un equipo humano que no podía ver más allá de su propia historia y de sus inquietudes.

El día en que se reunieron por primera vez, calculo que eran alrededor de 1000 directivos, nuestro personaje logró conquistar a su público. La mitad de ellos le conocían, pero la otra mitad, los de la nueva empresa, no. ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo derribó el miedo que existía dentro de cada personaje?

Lo hizo con humildad. Salió a escena con el mayor respeto que he podido ver a lo largo de muchos años. Contó cómo le habían nombrado Consejero Delegado. Cómo había recibido una llamada de Francia y había pensado que le destinaban a Asia. Llegó incluso a decirle a su mujer que fuera repasando su inglés... Describió su sorpresa al ver que le asignaban España y a un proyecto tan complejo y lleno de interrogantes como éste. Describió el miedo que sintió. El reto que suponía para él. Las dudas que tuvo. Les expuso que esperaba estar a la altura de lo que la empresa le pedía y, por supuesto, a la altura de sus expectativas y luego bocetó cómo iba a ser el futuro a partir de aquél día. Paso a paso y decisión tras decisión. Les guió a través de un futuro lleno de interrogantes con humildad. Creyó en su público. Creyó en el proyecto y como siempre sucede en estos casos, el equipo creyó en él. Nos ganó.

Ganó a todos y cada uno de los que estaban en aquella sala escuchándole. Ganó su confianza y su respeto y esto es algo bastante difícil de conquistar. Ganó por su franqueza, por su sinceridad que se dejaba entrever en cada una de sus palabras.

Y lo hizo porque no olvidó mostrar algo esencial: era un profesional, pero por encima de todo era una persona. ¿Y sabe una cosa? Se comunicaba con personas.

1. LA HUMILDAD ES ATREVERSE A ACEPTAR QUE ES VULNERABLE

Mucha gente cree que en escena no debe mostrar su vulnerabilidad. Opinan que deben enterrar sus dudas o inseguridades. Erróneamente creen que si proyectan hacia el exterior una imagen de fortaleza y de seguridad sin fisuras, serán mejor percibidos y más gente creerá en ellos. Sin embargo, esto es una verdad sesgada y parcial.

Veamos porqué.

Debemos partir de la premisa básica de que nadie es perfecto y esto significa que la mayor parte de las veces y especialmente en situaciones complejas, es muy probable que sus ideas no sean claras, ni sepa en todo momento qué debe hacer o qué decisión tomar, ni se encuentre seguro y tranquilo. Todos somos humanos y como tal, dudamos, oscilamos, nos arredramos en algunas ocasiones y también por qué no decirlo, pensamos que no vamos a ser capaces de hacer determinadas cosas.

Detrás de todos estos pensamientos está un fondo de inseguridad innato a cualquier ser humano. Un fondo de

inseguridad que se manifiesta fundamentalmente en los momentos de presión o ante retos especialmente arduos. Cuando esto nos sucede la duda inunda nuestros pensamientos y es lógico que así sea porque debemos enfrentarnos a algo que desconocemos y que no hemos hecho con anterioridad. Permítame que ahora le haga una pregunta: ¿Quién le generaría una credibilidad mayor: un profesional que se atreve a reconocer delante de sus directivos la complejidad de un reto, espera estar a la altura de sus expectativas y les pide su ayuda, o bien otro que da el reto por conseguido, no traslada su miedo, sino que lo esconde, y no muestra ninguna faceta humana? Probablemente me dirán que el primero. No sabrán porqué, pero les inspirará más seguridad. Tendrá algo que les hará confiar en él. Sin embargo el segundo, al principio puede que les cautive, pero a medida que vaya transcurriendo su discurso descubrirán algo, difícil de determinar, un intangible que hará que no le crean, que no le sigan. No será natural, se le verá forzado y ustedes lo percibirán. Lo percibirán porque detrás de su discurso hay miedo enterrado.

Créame, no sucede nada cuando uno se pone delante de un público y acepta su vulnerabilidad. No sucede nada porque diga que se equivocó en algo, ni porque traslade en un momento su inseguridad. Si lo prueba se sorprenderá del efecto que tiene. Usted puede llegar a trasladar una duda que es compartida por quien le escucha y recibir aceptación. Ahora bien, es importante decir, que esto solo es aplicable a una pequeña parte de su discurso. Es decir, no podemos llenar una presentación de dudas, fallos e inseguridades porque lograríamos algo que no buscamos: el rechazo. Lo que le estoy diciendo es que en un momento determinado y con una pincelada muestre que usted también es vulnerable. Quien le escucha, se sentirá identificado con usted y le aceptará.

2. HUMILDAD ES COMPRENDER QUE SOLO NO PUEDE LLEGAR LEJOS

Y quien piense lo contrario no entiende el verdadero valor del trabajo en equipo.

Todos los grandes líderes tienen un requisito en común: valoran y apoyan a sus equipos. Son conscientes de que su éxito depende de ellos, de su nivel de motivación y de su trabajo.

Los buenos líderes hacen que la gente se sienta motor de la empresa y de su futuro. Y se lo dicen. Lo expresan en todas las ocasiones que pueden. Conocen la fuerza y el impacto que tienen estos mensajes en los profesionales con los que trabajan y los trasladan hasta que calan de una forma muy profunda dentro de la organización. Esto es una clara señal de su seguridad y de su fortaleza.

Recuerdo una persona para la que trabajé que me decía: *«Yo no soy importante, tan solo tengo un cargo, lo verdaderamente importante es el legado que deje detrás de mi cuando me vaya»*. Esta frase, le mantenía enfocado y le ayudaba a no perder la perspectiva. Su perspectiva.

Humildad es comprender que usted solo no puede llegar muy lejos. Humildad es no cegarse con el poder, es cuestionarse continuamente si uno está haciendo las cosas bien y no olvidar que es una pequeña pieza dentro de un puzzle. Uno más.

Usted no debe olvidar que siempre que de importancia a su equipo y reste la suya, estará logrando que se acerquen a usted y al proyecto. A mucha gente le cuesta hacer esto porque equivocadamente cree que si no demuestra su valía, no tendrá capacidad de impacto. Se sienten inseguros y piensan que exponiendo sus éxitos ganan la credibilidad de los

demás, pero ése no es el camino. Ceda el protagonismo a su equipo, hágales sentir su valor. Hábleles de sus éxitos, de cómo le han sorprendido, de qué ha aprendido de ellos, de su alta capacidad de superar retos, de su fortaleza, de su disciplina. No lo olvide ellos, ellos, ellos, ellos y luego usted. En esa proporción.

3. HUMILDAD ES SABER ACEPTAR SU VALÍA SIN EXPONERLA CONTINUAMENTE

He tenido el privilegio de trabajar con perfiles de profesionales muy diferentes a lo largo de estos años: seguros, no tan seguros, duros, brillantes, integradores, emocionales, racionales, humanos, humildes... La mayor parte de las personas que más me han impactado eran humildes. Humildes calibrando su conocimiento, mérito o capacidad de gestión.

En algunas ocasiones incluso eran incapaces de percibir su valía. Decían que el éxito era de su equipo y que ellos sólo eran uno más. Sin embargo el rol que desempeñaban era necesario dentro de la organización porque, con su forma de ser, aunaban voluntades, daban ejemplo y trasladaban a su equipo a lugares donde otras personas eran incapaces de llegar.

No me gustaría que interpreten humildad como falta de dureza. No al menos el concepto de humildad en el terreno de la comunicación que estoy intentando trasladarle desde estas páginas. Un profesional puede ser enormemente sólido y ser humilde. Puede ser exigente y ser humilde. Puede ser riguroso y ser humilde. Asumir los mayores retos con fuerza y con tenacidad y ser humilde. Es muy probable que logre lo que otros no han logrado, ni conseguirán y continuará siendo humilde. ¿Cómo lo consigue? ¿Dónde reside la clave de su éxito? Sencillamente, acepta su valía y la pone al servicio de los demás. Es dueño de sus capacidades y las vuelca en un férreo trabajo en equipo. Transforma sus ideas en una visión que sabe imprimir a las personas que le rodean y les acompaña hasta alcanzar los objetivos fijados. En definitiva, está en la retaguardia, viendo lo que otros no ven, detectando los problemas, generando soluciones, anticipándose a lo que sucede a su alrededor y sintiéndose una parte más del proyecto.

Sinceramente creo que su visión surge de su humildad. Al no creerse diferente, se vuelve inmune al poder, afronta los problemas desde la verdadera realidad y no desde una realidad contaminada por un ego desmedido. Habitualmente suelen ser personas seguras de sí mismas que conocen sus fortalezas y las valoran, incluso las cuidan y las hacen crecer. Por esta razón, no necesitan estar continuamente hablando de sus capacidades. Asumen que es algo que tienen y no le dan una importancia elevada.

Humildad es sinónimo de grandeza. De grandeza personal y cuando esto se cumple en el ámbito profesional, de grandeza profesional. Deberíamos aprender de ellos y emularlos. Son una magnífica lección.

Lo que me gustaría que recuerde:

- Acepte que es vulnerable. Recibirá mucho más a cambio.
- Acuérdese, usted solo no puede llegar muy lejos.
- Ceda el protagonismo a su equipo. Hágales sentir su valor.
- Usted puede ser sólido, exigente y a la vez humilde.
- Acepte su valía y póngala al servicio de los demás.
- Una personas humilde, siempre es una persona grande.

Capítulo 9
Pasión y compromiso

Llegué tarde a nuestra primera reunión y desde el primer instante en que le conocí descubrí dos elementos poderosos: un carácter fuerte y una clara pasión por su trabajo. Dos ingredientes que adecuadamente manejados podían convertirle en un gran líder.

La pasión en su caso era un revulsivo que sacaba lo mejor de quien le escuchaba. Actuaba como un motor capaz de dinamitar cualquier problema buscando soluciones. Su actitud era inquieta, su visión profunda y la aproximación al público abierta. La pasión le permitía derribar obstáculos, romper los límites y en definitiva, convertir los proyectos en realidad.

Cuando tuve la oportunidad de verle por primera vez en escena, pude confirmar algo que ya imaginaba: una elevada capacidad de conexión con las personas, con sus personas. Sabía lo que quería transmitir, había pensado en el público y era contundente y claro en los mensajes. Varios años después era nombrado Consejero Delegado de una gran multi-

nacional vinculada al mundo de la sanidad. Una historia ya contada de antemano y un camino, que los que le conocíamos, anticipábamos iba a recorrer.

Apertura de ideas, asunción de riesgos, y una constante búsqueda, son elementos comunes a las personas apasionadas, pero hay un último elemento que les diferencia: su alta capacidad de creer en la gente.

Al creer en la gente, reconocen su valía y trabajo. Como resultado, poseen equipos motivados y lideran organizaciones que avanzan a paso firme independientemente del mercado o del exterior. Su fuerza, se traslada a las personas. Su carácter se imprime en sus equipos. Su ilusión hace mella en la realidad.

La pasión, no lo olvide nunca, aporta un alto valor en las empresas. Es un magnífico combustible que prende dentro de una organización y la ilumina.

Por esta razón es tan importante encontrar líderes con esta característica. No son muy comunes. Cuando se encuentre con uno de ellos, aprenda a su lado. Arrímese a él. Ejercite su fuerza. Cultive su positivismo y, sobre todo, reflexione sobre su capacidad para superar obstáculos y levantarse una y otra vez. Jamás se rinden. Ahí reside la clave de su éxito.

Realmente merecen la pena.

1. LA PASIÓN CREA UN ESTILO DIFERENTE

Es francamente bonito conocer una empresa dirigida por un equipo apasionado. Se percibe desde el primer segundo que se está en ella. La visión del mercado es más amplia y muy real. Los problemas son obstáculos que se pueden sortear, lo contratiempos algo predecible, las dificultades el precio que se ha de pagar si se quiere llegar lejos. El trabajo en equipo, es trabajo en equipo, el ambiente enormemente positivo y el día a día transcurre con una mayor fluidez. Las personas que trabajan en dicha empresa conocen su rol dentro de la misma, su importancia y se sienten orgullosos de pertenecer a la misma.

¿Dónde está la raíz de este ambiente? ¿Cómo emular lo que en ella sucede? Habitualmente este tipo de empresas están dirigidas por un líder apasionado que tiene una visión profunda del mercado y un gran entendimiento de su equipo.

Su comunicación habitualmente emociona. Está cargada de fuerza, de poder de convicción. El propio líder cree en lo que está haciendo y lo traslada a su gente con coherencia y seguridad. Define un camino muy claro hacia el progreso y su equipo lo sigue porque cree en él.

Otra de las características importante de un comunicador apasionado es el cuidado de los detalles. Comunica con palabras y con hechos y esto es muy significativo. Al comunicar con hechos presta una atención especial a los detalles. Defiende los detalles. Está al tanto de la marcha de los proyectos, felicita a los implicados, es considerado con los que están trabajando especialmente fuerte, manda notas de su puño y letra en momentos especiales, está cerca de los que tienen problemas, etc. En definitiva es entusiasta en el ámbito profesional y en el personal. La consecuencia es muy clara: entusiasma a sus equipos y es capaz de crear lealtades sólidas y duraderas. Crea un estilo de compañía y de comunicación diferente en el que la pasión se convierte en protagonista y logra resultados inauditos.

Un comunicador apasionado sabe que está unido a su público por un hilo muy fino que en cualquier momento se puede romper y pone un cuidado muy especial en mantener esa unión hasta el final. Consciente de que su público es heterodoxo, hace que la claridad esté presente en cada idea, en cada información, en cada apartado para no forzar la concentración y capacidad de razonamiento de su público. Todo el trabajo de análisis y aclaración es suyo y sabe que parte de su éxito se centra en la claridad de sus ideas. (30)

2. LA PASIÓN ES CONTAGIOSA

Deténgase un momento a pensar en alguien a quien usted considere apasionado. Puede ser en cualquier ámbito de su vida: mundo empresarial, deportes, su grupo de amigos, alguien a quien conoció y le sorprendió muy positivamente, el que usted desee. ¿Ya sabe quién es? ¿Lo tiene ya en su cabeza?

A continuación intente recordar cómo se expresaba. Qué hacía, qué tipo de cosas decía y sobre todo, cómo las decía.

Probablemente haya pensado que hablaba con potencia, en un tono de voz alto, mostrando seguridad, mirando de frente. Es posible también que irradiara fuerza, convicción, confianza, que se moviera poco, que pareciera muy sólido. Todas estas características son habituales en un comunicador apasionado, pero hay una última que personalmente nunca deja de sorprenderme y es la alta capacidad de contagio que tiene la pasión. Su pasión. Es como si se tratara de un virus o de un enorme fuego, por supuesto positivo, que se extiende por una organización llegando hasta los últimos rincones de la misma.

Traducido al mundo de los discursos, cuando uno tiene el placer de escuchar un discurso apasionado y digo un placer porque no suele ser muy habitual, se abre de una forma inusual a quien le habla. En muchas ocasiones me he preguntado la razón por la que abrimos nuestras mentes y también nuestros corazones a este tipo de personas. La respuesta es compleja porque no hay una sola razón. Intervienen múltiples factores. Ya hemos hablado en las páginas anteriores de este libro del poder de creer ciegamente en algo, hemos hablado del poder de las emociones y del alto nivel que tiene nuestra audiencia para percibir si lo que le estamos contando es cierto. Por ello, cuando nos encontramos ante una persona a la que percibimos convencida de lo que dice, en la que vemos ilusión y fuerza, transparencia y un plan claro, aunque sea arriesgado, queremos creer en ella. Nos plantemos las siguientes preguntas: ¿por qué no? ¿Y si tuviera razón?

Son enormes revulsivos que penetran dentro de las personas con sencillez y con pasión y que habitualmente suelen enseñar caminos nuevos para abandonar posturas inmovilistas. Para ellos, no existe el no. Prefieren el sí. Sí podemos. Sí nos atrevemos. Sí queremos.

3. LA PASIÓN EXTRAE LO MEJOR DE LAS PERSONAS

¿Por qué extrae lo mejor? Otra pregunta difícil de contestar. Cada uno de nosotros es probable que la responda de manera diferente. Desde mi humilde punto de vista la pasión extrae lo mejor de las personas porque les devuelve la ilusión y les abre una puerta a un futuro lleno de posibilidades. Un futuro diferente y mejor del que pueden llegar a ser una parte substancial.

Un comunicador apasionado invariablemente tiene un objetivo claro y ambicioso que desea alcanzar. No se conforma con lo que tiene. Desea más, por eso es entusiasta y lo más significativo de su comportamiento es que hace que quien le escucha también desee más. Habitualmente sus discursos están cargados de un concepto extraordinario y que nunca deja de conmoverme: la esperanza. Esperanza de un mundo mejor, esperanza de una empresa más unida, esperanza de un trabajo en equipo consistente, esperanza de un entendimiento del mercado mayor. Esperanza o lo que es lo mismo, el sentimiento de que algo importante, que deseamos, es posible alcanzarlo. No olvida que cada vez que habla, influye en sus oyentes y si proporciona pasión, recibe pasión.

Su aproximación a las cosas suele ser netamente positiva y esto es muy poco habitual. Estamos muy acostumbrados a escuchar: «*Esto no es así. Te equivocas, así no se hace. No es posible. Olvídate de ello, es una locura. No, no, no, no*». Ante tanto «no» hemos ido cerrando de una forma silenciosa e imperceptible nuestra capacidad de acción. Negación tras negación, hemos abandonado nuestros sueños, sintiendo que no es posible alcanzarlos y que es mejor que permanezcamos en el lugar en que nos encontramos porque al menos lo dominamos. Un concepto erróneo al que nos agarramos con fruición.

Una persona apasionada en el ámbito de la comunicación derriba estas barreras. Pone energía en lo que dice y lo hace con seguridad. Logra que dudemos de nuestra situación actual. Nos increpa directamente. Conoce su discurso en profundidad y lo comunica como si se tratara de un tema trascendental. Hace que nos hagamos preguntas. Extrae lo mejor de nosotros. Es como un enorme imán que atrae lo positivo que hay en cada persona. Sin duda, son quienes

mueven el mundo. Intente estar cerca de alguno de ellos. Aprenderá mucho.

Lo que me gustaría que recuerde:

- **La pasión le permite derribar obstáculos y romper los límites.**
- **Le ayudará a convertir proyectos en realidad.**
- **No olvide que su carácter se imprime en los equipos.**
- **Comunique con palabras y con hechos. Hable alto, irradiará fuerza.**
- **Detrás de la pasión suele esconderse un motor indestructible: la esperanza.**
- **Las personas apasionadas son imanes que atraen lo positivo.**

Capítulo 10
La franqueza

Su despacho estaba en la planta noble de un bonito edificio a las afueras de Madrid. Aún recuerdo el silencio que había en aquella parte de las oficinas. Recuerdo la moqueta del suelo que apagaba nuestras pisadas, y una pequeña sala de espera de mullidas butacas donde aguardaba nuestra reunión.

Nos sentamos alrededor de una mesa redonda. Era un hombre inteligente y con una destacada visión que nos explicaba la situación de la compañía en aquél momento, su expansión por Europa y una nueva línea de productos, absolutamente vanguardistas, que perseguía hábitos de vida sanos. Con una sólida formación en marketing, creía vehementemente en lo que decía. Era gratificante escucharle porque se podía percibir en él claridad de ideas, ligada a un sentido del humor que aparecía cuando menos lo esperabas y que siempre te hacía y te hace sonreír.

Desde entonces han transcurrido más de trece años y aún hoy, tengo el privilegio de continuar trabajando a su lado.

He reflexionado sobre la cualidad que le hace destacar como comunicador y después de sopesar varias, porque tiene muchas, al final creo que la que más le distingue, la que más le hace brillar es su franqueza. Algo difícil de encontrar y que le ha llevado a ocupar puestos de gran responsabilidad al frente de diferentes organizaciones.

Su franqueza, ligada a su visión, hizo que se adelantara a las necesidades del mercado en todas y cada una de las compañías en las que ha estado. Le llevó a alinear equipos y corazones. Aún hoy lo hace. Sin embargo el momento en el que más me ha impactado fue hace dos años. Por aquél entonces, afrontaba un complejo problema sindical. Por ponerle en antecedentes le diré que la organización que dirigía era y es, líder absoluta del mercado. Además tenía un paquete de beneficios sociales impresionantes para sus trabajadores, unidos a unas retribuciones muy por encima de la media del mercado. Pero como la vida y las empresas siempre son una paradoja, las estructuras sindicales querían más, llegando incluso a proponer peticiones absolutamente descabelladas. Era consciente de que en momentos de confrontación había dos herramientas con mucho valor frente a la presión: la información, una información de calidad, directa de las fuentes, unida a una alta capacidad de escucha. Y precisamente eso fue lo que hizo.

Se puso delante de su gente. Primero les escuchó. Permitió que expresaran todas y cada una de sus dudas. Sus temores. Sus incertidumbre y fue respondiendo pregunta, tras pregunta. Preguntas abiertas, incisivas, malintencionadas, esperanzadas. Todo tipo de cuestiones. Trasladó su visión de la empresa. En qué momento se encontraban y hacia dónde se dirigían. Fue claro. Fue duro. Fue justo. Fue valiente. Fue sincero.

Y su franqueza ganó. Triunfó sobre las dudas, sobre los rumores, sobre la desinformación, sobre el mal ambiente. Fue toda una lección de valentía que imprimió una nueva dirección a la organización.

1. LA FRANQUEZA ES DIFÍCIL

Piénselo con detenimiento. Piense en todas las cosas que le gustaría haber dicho y que nunca salieron de sus labios. Piense en el miedo que le ha embargado en algunas ocasiones y que le ha hecho callar. Piense en los silencios utilizados para no implicarse en algo que le podía dañar. Ser sincero es difícil, enormemente difícil.

Y en el terreno de la comunicación lo es aún más porque exponemos nuestras opiniones delante de muchas personas, lo cual es arriesgado y además nos suele colocar en una posición vulnerable, o al menos es así como lo entendemos nosotros.

Es cierto que existen complejas políticas de empresa y que debemos respetarlas. Lo es. Es cierto que no siempre podemos decir lo que deseamos porque debemos alinearnos con la organización en la que trabajamos. Sin duda. También es cierto que en muchas ocasiones las propias características del proyecto nos impiden dar toda la información. Por supuesto. Pero teniendo en cuenta todas estas situaciones y muchas más que seguro existirán, la realidad es que la franqueza es un tema que, desde mi punto de vista, tenemos pendiente y debemos trabajar.

Franqueza en comunicación, tal y como yo lo interpreto, es ir directo al grano. Abordar los problemas con perspectiva y seguridad y dibujarlos claramente ante un público

que ha reflexionado en algunas ocasiones sobre ellos, incluso más de lo que pueda imaginar el propio orador. Franqueza es reconocer lo que funciona y lo que no funciona. Es asumir la parte de culpa en caso de que la hubiere. Franqueza es atreverse a hablar de verdad. Bonita expresión: hablar de verdad y esto significa que no ponemos excusas. Significa que somos capaces de mirar nuestro presente sin justificarlo. En definitiva, que somos críticos con nuestro trabajo, con los resultados y con la forma que tenemos de hacer las cosas. Por supuesto, significa también que somos justos. Con los logros y con el esfuerzo.

Las personas agradecen profundamente la franqueza. Es probable que en un primer instante reaccionen a la defensiva, especialmente si lo que se tiene que comunicar son malas noticias, pero no olviden que siempre y por encima de todo, quieren conocer y saber la verdad. La verdad de lo que sucede y de cómo les va a afectar.

¿Usted no lo querría?

2. LA FRANQUEZA AYUDA A SUPERAR EL MIEDO

Situémonos en un escenario complejo en el que usted se encuentra ante un grupo hostil o por lo menos no afín. Un grupo que afronta algún problema serio que le afecta muy directamente.

Supongamos además que la situación es tan tensa que a determinados sectores les resulta difícil encontrar una salida o están especialmente escépticos.

Hay miedo y desencanto. Miedo e incertidumbre. ¿Por dónde comenzar?

Sinceramente pienso que el miedo se combate con franqueza.

El miedo se combate con información.

El miedo se combate con un plan preciso y entendible.

El miedo se combate con trabajo y con preparación.

Y el trabajo, en el terreno de la comunicación, es lo que más satisfacciones le reportará. No lo dude.

Cuando tenga que afrontar una exposición de estas características, el primero que se tiene que preparar a fondo y de una forma muy consistente es usted.

El primero que tiene que vencer su miedo es usted.

El primero que tiene que ser franco con la situación que está viviendo es usted mismo. Comience por usted. Siempre por usted y prepárese. Sortee todas sus dudas antes de ponerse ante su público. Valore sus fortalezas y debilidades. Valore también las fortalezas y debilidades de la situación que está viviendo. Reflexiones seriamente sobre lo que sucede y busque argumentos que sustenten su postura. Siempre los hay. Ahora bien, no olvide que puede que sus argumentos no sean los argumentos de quienes le escuchan y su forma de ver las cosas, no sea la forma de ver las cosas de su público. Por ello es tan importante que analice la situación que está viviendo desde diferentes ángulos y perspectivas.

Salga de su visión y reflexione contemplando las diferentes visiones. Si lo hace, su exposición será creída y entendida. Usted logrará derribar barreras que parecían infranqueables y lo hará porque habrá tenido muy en cuenta las opiniones y sentimientos de su público y sobre todo porque habrá sido franco.

La franqueza es invisible, es intangible, pero curiosamente es claramente percibida por quien le escucha y será una de los atributos que más valorarán en usted.

3. LA FRANQUEZA LE DARÁ SEGURIDAD

No hay nada más complejo que ponerse delante de una audiencia con verdades a medias o con una información de la que no se puede hacer eco en su totalidad. Por el contrario cuando tiene la posibilidad de expresarse con naturalidad, sencillamente siendo quien es usted y trasladando lo que piensa, ganará en seguridad y también en capacidad de convicción.

La franqueza le dará seguridad. Siempre. No lo olvide.

Ahora bien, como ya hemos dicho, esa seguridad debe nacer de su aceptación previa como comunicador y como profesional.

Es muy fácil detectar en escena a una persona que intenta ser otra. Hemos abordado este tema con anterioridad. Es sencillo percibir sus gestos rígidos, sus ademanes excesivamente ensayados o los intentos a menudo vanos de aparentar más seguridad, más brillantez o más capacidad de convicción. Siempre más. Nunca menos. Todo suele girar alrededor de lo que querría ser, pero no es. Es un intento equivocado de aparentar ante un público fortaleza, donde hay debilidad o seguridad, donde hay incertidumbre.

Por eso es tan necesaria la franqueza. Es necesaria porque nos dará solidez como comunicadores. Las personas francas, convencen. Las personas francas, son aceptadas. Las personas francas, son valoradas y los comunicadores francos: son escuchados.

Franqueza y seguridad son dos conceptos íntimamente relacionados. Cuando usted aborda un problema con sinceridad su lenguaje será más contundente y sencillo. Sus conclusiones serán concluyentes y su tono de voz y actitud, irrevocables.

Es como un reloj de alta precisión en el que todos sus elementos funcionan de forma sincronizada. La batería que mueve ese reloj es la honradez.

Piense en alguna conversación que haya tenido en su vida y que le haya impactado de una forma muy especial. Una conversación que aún hoy recuerda. Que ha supuesto un antes y un después para usted. Seguro que la franqueza tuvo un papel muy importante a lo largo de la misma. Siempre lo tiene.

Nunca la subestime. Es un enorme motor dentro del mundo de la comunicación. Un motor que le va a permitir llegar mucho antes a las personas y a los equipos y que además, le hará sentirse muy orgulloso a lo largo de todo el proceso.

Antes de terminar este capítulo me gustaría hacer dos últimos comentarios.

Es muy probable que durante la lectura del mismo haya venido a su pensamiento algún gran comunicador con un alto poder de convicción y que posteriormente ha sido calificado de embaucador. Piense en algunos de ellos porque siempre han existido y siempre existirán. En muchas ocasiones el gran público puede seguir e incluso admirar a una persona que oculta cosas, filtra la realidad, por supuesto siempre a su favor y que probablemente no diga la verdad. Quizás hable de «su verdad». La seguridad de este perfil de comunicadores se esconde detrás de un conocimiento profundo de las técnicas de comunicación y habitualmente de

una gran vehemencia y de una alta capacidad de conexión con los deseos y necesidades de su público.

Es importante dejar claro que hay muchos comunicadores así e incluso que algunos de ellos tienen un gran impacto. Tenemos varios ejemplos en la historia y en nuestra época actual. Sin embargo este no es el tipo de comunicador que persigue este libro. Este libro persigue extraer lo mejor de usted. Pretende hacerle entender que en la medida en que se plantee la comunicación como algo ético y como una responsabilidad y compromiso hacia quienes comunica, más recibirá y otro factor muy importante, es muy probable que sus logros sean mayores.

Mi segundo comentario se centra en que es posible que en determinadas ocasiones usted no pueda ser absolutamente sincero. Por ejemplo: una crisis de gran envergadura en la que tiene que dosificar los mensajes para evitar que cunda el pánico, determinados datos que no debe manejar con el gran público o información de cualquier tipo que por las razones que fuere no puede compartir. Cuando segmenta la información u omite determinados apartados, no significa que usted deje de ser franco. Sencillamente, utiliza la información que puede y cree es adecuada para cada momento.

La franqueza está muy vinculada a una adecuada visión de la realidad, unida a la honestidad con la que usted sepa representarla. Será su soporte y su tarjeta de presentación. Si logra convertirla en algo inherente a su comunicación, hará que usted sea percibido con limpieza e integridad. Sencillamente le diferenciará.

Lo que me gustaría que recuerde:

- Primero escuche, a continuación hable.
- Ser sincero es difícil.
- Franqueza es atreverse a reconocer lo que no funciona.
- La franqueza le dará seguridad.
- Es intangible, pero curiosamente es distinguida y valorada.
- La franqueza hará que otros le perciban como una persona limpia e íntegra.

Capítulo 11
La fuerza

Fuerza, capacidad de influencia, valor, son cualidades que definen a nuestro siguiente personaje. Mi primer recuerdo de él es su mirada, directa y enérgica y unos tirantes de color vino burdeos que destacaban sobre su impecable camisa azul de ejecutivo. El siguiente recuerdo que tengo es su concreción y su fuerza. Era un hombre estructurado, preciso y con un pensamiento rápido que le permitía liderar con éxito una de las consultoras estratégicas más importantes de nuestro país.

Estar a su lado era como estar cerca de un avión de alta velocidad al que debes subir en el momento menos esperado. El destino incierto, pero el viaje, sin duda, apasionante. Su concepto del tiempo, diferente, su nivel de actividad fuerte y los desafíos no se quedan atrás.

Una mañana me llamó para invitarme a una reunión con su equipo más directo en un apartado lugar en la montaña a las afueras de Madrid. Se trataba de una jornada de reflexión. Te necesito me dijo. ¿Puedes preparar una pequeña

charla de motivación en dos días? Como era y es imposible decirle que no, acepté. Acudí a la cita y tuve la oportunidad de conocer a sus socios, un grupo de profesionales analíticos, exigentes y muy cualificados. Disfruté mucho de aquella reunión pero lo que más me sorprendió fue, sin duda, la capacidad de impacto y persuasión de nuestro protagonista. Aún cuando sus objetivos avalaban el excepcional trabajo de todos los presentes en el ejercicio anterior, él ahora les pedía más. Más esfuerzo, más garra, más ventas.

El discurso fue toda una lección de inspiración. Para comenzar les dio las gracias por el esfuerzo realizado, por su dedicación y por su ejemplo. Sin ellos, les dijo, la posición alcanzada hubiera sido imposible. A continuación hizo algo que sólo hacen los grandes comunicadores, ensanchó su visión. Logró que miraran más allá hasta entender nuevos puntos de vista y una vez conseguido, les retó. Retó su inteligencia. Retó su orgullo y retó su competitividad. Pude ver cómo, uno a uno, derribaban sus barreras y les aseguro que no era un grupo fácil de convencer. ¿Cómo lo logró? Con un arma invencible: la fuerza. Demostró tal ímpetu, tal nervio, tal impulso, veía tan claro el futuro y creía de una forma tan poderosa en el poder de ese equipo que convenció. Los objetivos pasaron a ser alcanzables porque ellos eran un equipo de élite y lo habían demostrado. Eran un equipo que se crecía con la dificultad, que disfrutaba con los retos. Eran un equipo de vanguardia, un equipo único. Su fuerza, extrajo la fuerza y pasión de muchos de ellos. Fue francamente interesante verlo.

Ahora bien hay un momento que no puedo olvidar. Ocurrió después de un año enormemente complejo para él. Un año en el que la vida le pegó fuerte, en el que sufrió mucho y en el que tuvo que afrontar problemas muy graves. Al finalizar este horrible periodo de tiempo, me dijo algo que me impactó: «Ha sido un buen año».

He reflexionado sobre esta frase y sobre lo que significa. He intentado descubrir la actitud que subyace detrás de estas líneas y he podido aprender que los grandes, los que llegan lejos, muestran un talante diferente ante los problemas. Los afrontan con fuerza, pasan página, dejan el pasado en el pasado y miran hacia delante. Siempre hacia delante.

Por eso son grandes.

1. LA FUERZA SE PUEDE MODULAR

No me gustaría que interprete fuerza en comunicación como un discurso en tono de voz muy alto y de carácter imperativo en el que se demanda objetivo tras objetivo sin tener en cuenta las características del grupo al que nos dirigimos, porque podemos convencer susurrando.

Fuerza en comunicación es flexibilidad, poder de convicción, pasión y capacidad de autocontrol. Permítame que ahondemos en este concepto.

Imagine una enorme presa llena de agua. Una presa capaz de abastecer de electricidad a una población entera y que tiene las compuertas cerradas. En función de las necesidades y del momento, se abrirán las compuertas para que salga más o menos agua, pero lo que no cabe la menor duda es que detrás de esas compuertas hay una enorme masa capaz de arrasar e inundar todo el territorio en caso de que la empresa se rompa.

Con la comunicación sucede algo parecido. La fuerza va por dentro y es el impulso que guía a la personas, pero cada individuo debe aprender a dosificarla. Antes les he hablado de capacidad de autocontrol. Es básico. Hay comunicadores con una gran energía que cuando salen a escena comien-

zan en un tono muy alto y mantienen este tono a lo largo de todo el proceso. El resultado es agotador. Sus mensajes son percibidos de manera imperativa y al poco tiempo el público deja de atenderlos. Por el contrario, hay comunicadores que salen a escena y hablan en un tono muy bajo, es como si tuvieran miedo de ser escuchados. A éstos, se les deja de prestar atención si prolongan esta situación demasiado tiempo.

Comunicar significa modular y dirigir nuestra fuerza. Sin duda es cierto que siempre se debe comenzar con un tono de voz alto y que al hacerlo trasladará seguridad, pero también es cierto que mantendremos la atención de nuestro público en la medida en que sepamos jugar con nuestro tempo y con el tono. En ocasiones, bajar mucho la voz en momentos decisivos, funciona muy bien. Pruébelo. Comience alto y de una forma dinámica y cuando llegue un momento fundamental, baje su voz, incluso susurre. Imagine que está contando un gran secreto a su público. Hábleles más lento. Ya verá la atención que genera.

Suba y baje. Module su discurso. Es como si llevara a su público a través de una montaña rusa. Habrá momentos de caída vertiginosos, momentos de subida en los que les dará tiempo a recuperarse y de tranquilidad en los que se prepararán para el siguiente envite. Plantéese así sus presentaciones. No perciba su presentación como un discurso lineal o plano, deberá tener vida, contar cosas, mostrar transiciones y el tempo de la misma, estará a cargo de usted. Al comienzo y el final de su discurso hable lento y claro porque les trasladará un mensaje de seguridad.

Por último, le recomiendo un ejercicio extremadamente útil para hablar en público que le va a permitir conocer mucho mejor sus registros. Lea todos los días diez minutos en voz alta. Lea un fragmento del periódico, un libro, un ensayo, poesía, lo que usted desee. Es un entrenamiento magnífico para su voz. Aprenderá a modularla, a expresar el heterogéneo sentido de las palabras y adicionalmente, le ayudará a conocer y descubrir su propia voz. Magnífico ejercicio y magníficos resultados. Pruébelo.

2. LA FUERZA APRENDE A CALLAR

Habitualmente distingo los grandes comunicadores, de los buenos comunicadores por el empleo de los silencios en escena. Seguro que le ha extrañado esta afirmación, pero permítame que reflexionemos sobre ella.

Introducir pausas o permanecer callado es un signo de fortaleza y no de debilidad. Solo un orador perseguido por el miedo habla ante su público sin utilizar pausas, ni comas e intenta salvar cualquier silencio con muletillas: «bueno», «es decir», «ehhh» (31). Por el contrario, el orador que es capaz de detenerse un instante en su discurso, demuestra que tiene el control de la situación.

Los silencios logran algo sorprendente: harán que sus palabras sean más persuasivas y adicionalmente, demostrarán su temple en escena y el dominio que tiene de sí mismo. Posiblemente ésta sea una de las cosas más difíciles de aprender cuando uno se pone delante de un público.

Es curioso, pero desde el punto de vista del comunicador permanecer en silencio, sin decir nada durante unos segundos cuando todo el público observa, es aterrador. Algunos han llegado a definirlo como un agujero que tiene bajo sus pies que les succiona lentamente. Lentamente, esa es la clave. Esto sucede porque cuando nos quedamos en silencio delante de un auditorio el tiempo se distorsiona y para

el conferenciante, se paraliza. Intente quedarse 5 segundos sin pronunciar una palabra sobre un escenario y entenderá de qué le estoy hablando. Paradójicamente es un arma muy eficaz para su comunicación porque cuando usted calla da un tiempo de oro a quien le escucha. Un tiempo que le servirá para reflexionar sobre lo dicho o para anclar un contenido determinado. Recuérdelo, haga silencios antes o después de algo muy importante que desee comunicar. Si le resulta muy complicado dígase mentalmente: «¿Lo han entendido? ¿Han captado este concepto del que les hablo?» Le ayudará a superar el vacío que siente al no hablar.

Los silencios son clave en comunicación, pasan inadvertidos para quienes los escucha, sin embargo sirven para que reflexionen sobre algún concepto importante que se acaba de decir o para que anclen algún contenido que es fundamental.

3. LA FUERZA UTILIZA DIFERENTES ROLES PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS

Fuerza en comunicación es sinónimo de flexibilidad. Implica que el comunicador se conoce bien a sí mismo y es capaz de desempeñar diferentes roles en función del momento en el que está hablando. Exige, agradece, reflexiona o seduce en función del objetivo que persiga.

Reflexionemos sobre este punto. Es curioso pero no somos conscientes de la cantidad de roles que desempeñamos como comunicadores en nuestro día a día. No nos expresamos igual cuando hablamos con nuestros amigos, que cuando lo hacemos con nuestros hijos, padres, desconocidos, jefes, alguien que nos infunde mucho respeto o que por el contrario, que no nos gusta.

En función de con quien estemos, hablamos de una forma u otra, transformando nuestra actitud e incluso llegando a cambiar el vocabulario. Vayamos ahora al terreno de las emociones. Si lo piensa con detenimiento verá que dependiendo de su estad de ánimo: eufórico, alegre, triste, molesto, indignado, etc., usted se expresa de una forma u otra. De hecho, en todas aquellas ocasiones en que las emociones son más extremas utilizamos un vocabulario mucho más vehemente y un lenguaje corporal fuerte.

Sin ser consciente usted tiene una infinidad de roles como comunicador que son los que le proporcionan su riqueza y atractivo como ser humano. ¿Por qué no sacar todos estos roles a escena? ¿Por qué no atreverse a ser vehemente o duro si la ocasión lo requiere, humano cuando se quiere acercar a su público, alegre o apasionado cuando quiere convencer a quien le escucha o reflexivo para que piensen con usted? ¿Por qué no se atreve a ser en escena como es en la vida real? Usted tiene ya una serie de conocimientos adquiridos dentro del mundo de la comunicación que no utiliza cuando sube a un escenario.

Le han explicado que ahí arriba, debe ralentizar todos sus movimientos para que no se capte su nerviosismo y esto, sin duda, es cierto. Pero ello no significa que ralentice sus emociones o roles como comunicador.

Mi consejo es que comience a observarse en su día a día. Descubrirá que es un persuasor cuando persigue alcanzar un fin, es cercano y humano cuando está con las personas a las que quiere, es divertido y probablemente ocurrente cuando está con sus amigos, curioso cuando se enfrenta a un enigma, apasionado cuando habla de su hobbies o de las cosas que le gustan, franco cuando se enfrenta a la verdad y un sinnúmero de conceptos más. Usted es todo eso. Dicho registros como comunicador ya los tiene. El reto que se nos

presenta ahora es que los haga conscientemente e incorpore a sus presentaciones. Recuerda que éstas no son algo excepcional o separado de su vida normal, en realidad son una prolongación de usted.

Cuando conoce sus roles como comunicador, automáticamente aumenta su fuerza en escena. Atrévase a descubrirlos. Se sorprenderá.

Lo que me gustaría que recuerde:

- Podemos convencer susurrando.
- Suba y baje. Module su discurso.
- Lea todos los días 10 minutos en voz alta.
- Las pausas son un signo inequívoco de fortaleza y de control. Además de ser una magnífica oportunidad para que su público reflexione.
- Usted tiene mucho roles como comunicador. Descúbralos y sáquelos a escena.

Capítulo 12
La credibilidad

Le conocí de una forma fortuita. Sin embargo, siempre digo que las mejores cosas que me han sucedido en la vida han sido por accidente.

Aún recuerdo la llamada de por aquél entonces mi Director General pidiéndonos que, por favor, hiciéramos un proyecto para una compañía líder en el mundo de las telecomunicaciones. Yo estaba al frente del departamento de comunicación de mi empresa y hasta aquél momento, nunca nos habíamos encargado de la fase de presentación. Era, además, una época dura y en el peor momento, nos exigían que presentáramos un trabajo que tenía pocas opciones de salir. Protestamos, pero lo hicimos e increíblemente ganamos el proyecto. A partir de entonces, tuve la suerte de conocer a un gran profesional que ejemplifica una de los conceptos que más aprecio y valoro en el mundo de la comunicación: la credibilidad.

El primer día nos encontramos en una sala de reuniones alrededor de una gran mesa en forma de u invertida. Ocu-

paba la zona central de la habitación y yo estaba situada en uno de los extremos opuestos, con lo cual mi ángulo de visión me permitía percibir todos los detalles y movimiento de aquél numeroso grupo. Aún recuerdo cómo tamborileaba suavemente el tablero con un lápiz de punta afilada que movía entre sus manos. Me llamaron la atención varios detalles de su persona. El primero de ellos fue su alta capacidad de escucha. Preguntaba y escuchaba. Escuchaba con una enorme atención. Extraía lo significativo de lo accesorio. Uno podía ver claramente cómo se centraba en lo que era primordial.

El segundo detalle que me cautivó fue su humildad. Parecía una más. Se integraba en su equipo con naturalidad y con sencillez y desde fuera se percibía el gran respeto que su gente tenía por él.

Pero el detalle que más me gustó fue la enorme tranquilidad con la que dirigía la reunión. De una forma suave y llana canalizaba la información y el trabajo de aquél equipo hacia unos objetivos muy claros que él tenía en su mente. Definitivamente sabía lo que quería.

Han transcurrido casi seis años desde aquella primera reunión y he tenido la suerte de ver cómo ha sido capaz de comunicar y convencer a diferentes públicos siempre desde la más absoluta credibilidad.

Peldaño a peldaño ha ganado el respeto de su gente, como a él le gusta llamarles.

Paso a paso ha creado un estilo de gestión en el que es tan importante los resultados como las personas, los objetivos, como la forma de alcanzarlos.

Ha sabido tejer una red de confianza capaz de absorber cambios, reestructuraciones, fluctuaciones e incertidumbre.

Todo ello ha hecho que logre llevar a su compañía hasta un lugar que hacía unos años parecía inimaginable, teniendo la visión e inteligencia de convertir a su equipo en el verdadero motor del éxito.

Estar cerca de él ha sido y es un privilegio y un aprendizaje continuo.

Sin duda, la credibilidad es el arma de su éxito.

1. CREDIBILIDAD ES SER COHERENTE

Que difícil es ganar la confianza de las personas y qué sencillo es perderla. Esta afirmación que a priori puede parecer extrema, desde mi parecer es irrefutable.

La credibilidad es algo enormemente frágil. Por buscar una metáfora podríamos decir que es una carrera de obstáculos en la que lo importante no es llegar rápido a la meta, sino llegar bien, dosificando nuestras acciones y siendo sólido a lo largo de todo el recorrido.

En el terreno de la comunicación la credibilidad va innegablemente ligada a la coherencia. A la coherencia de lo que se dice y por supuesto, a la coherencia de lo que se hace. De nada sirve lanzar palabras o promesas que nunca se llegarán a cumplir porque no podemos olvidar que detrás de nuestras palabras, hay un público que desea creer lo que escucha y que guarda estas palabras en su recuerdo esperando a que se conviertan en realidad. Si esto ocurre, logrará ganar su confianza y el apoyo de las personas que le rodean, pero si no sucede, las perderá sin apenas darse cuenta y sucederá porque cometió un error fatal: defraudarles.

Cuide mucho lo que diga. Esté atento a sus mensajes porque nunca se los lleva el viento, permanecen y si no es coherente con lo que dijo o prometió, se volverán en su contra.

La credibilidad está muy unida al carácter de la persona, de hecho es una prolongación de su forma de pensar y de entender el entorno. Es la suma de la mayor parte de los conceptos de los que hemos hablado a lo largo de este libro: humildad, empatía, respeto, claridad, franqueza y honestidad.

La credibilidad no necesita levantar la voz para convencer en un debate. Sencillamente es escuchada. La credibilidad no necesita atacar. Responde con serenidad. La credibilidad no reclama acción, sencillamente logra seguidores. No brilla por un ego fuerte y carismático, suele ser algo mucho más consistente y más profundo. La credibilidad genera unas lealtades difíciles de igualar y unos resultados siempre sobresalientes. Habitualmente suele apoyarse en unos fuertes valores.

Vayámonos ahora al extremo contrario. Le voy a pedir que piense en un par de personas que sean buenos comunicadores, pero en los que usted no sabe porqué, nunca depositaría su confianza. Yo les llamo líderes tipo flash. Permítame explicarle lo que para mí es un líder flash. Este perfil de comunicadores suelen brillar en escena como un flash. Muestran altas cotas de seguridad y cuando se les escucha, nos envuelven con sus palabras. Son buenos persuasores y es muy probable que en momentos determinados nos convenzan porque conocen el arte de la comunicación y saben cómo prender a su público. El problema de estos personajes es que no son consistentes. Con el tiempo uno descubre que no eran tan sólidos como parecían. Son como un flash. Brillan intensamente durante una época, pero luego se apagan. Acaban decepcionando. Bonito mientras duró, pero poco sólido. Además, no dejan una buena imagen tras de sí.

A un comunicador creíble no le sucede esto, sino todo lo contrario. Quizás tarde más tiempo en encontrar un hueco en las mentes y corazones de quienes le escuchan, pero cuando lo logra, llega infinitamente más lejos. Construye, crea y proyecta con sus equipos y lo hace desde los cimientos. Al mismo tiempo, es muy probable que cuando haya terminado su obra la abandone sintiendo que fue solo una pieza más es el proceso, cuando en realidad ha sido el auténtico motor.

Es un privilegio estar al lado de una persona creíble. Se consiguen cosas excepcionales. ¿Cómo las logra, se preguntará usted? Las logra con trabajo y honestidad.

2. CREDIBILIDAD ES APRENDER A ESCUCHAR

Los norteamericanos S. Moss y S. Tubss realizaron un curioso estudio en el que nos mostraron cómo repartimos el tiempo cuando estamos despiertos. Ocupamos un 17% de nuestro tiempo leyendo, un 14% escribiendo y el 53% escuchando. Demasiado tiempo para desperdiciarlo. ¿No lo cree? (32)

La credibilidad también brota de saber escuchar.

Es muy difícil que usted comunique y convenza si no sabe escuchar. Permítame que reflexione sobre este apartado. El primer paso para escuchar mejor es que usted aprenda a dominar el impulso inicial de criticar o interpretar un mensaje antes de que la persona haya terminado. Por esta razón, antes de comenzar a escuchar procure admitir a

la persona que se dirige a usted con sus fortalezas y debilidades y no intente cambiarla. Se sorprenderá. Es imposible que usted se acerque a alguien y gane su confianza si éste no percibe que a usted le preocupa lo que siente y es capaz de entender sus dudas y sus deseos.

Por mi experiencia he podido comprobar que detrás de un gran comunicador, siempre hay un interlocutor que sabe auscultar pormenorizadamente el entorno en el que se mueve e intenta conocer a su público mucho más de lo éste pueda llegar a imaginar. Un buen comunicador prepara su intervención, averiguando cómo es su audiencia, qué formación tiene, qué le inquieta, qué le frustra, qué nivel de motivación alcanza, cuáles son sus circunstancias actuales y qué le interesa. No olvide que su fin último es sintonizar su público y si no hace este ejercicio previo con rigor, no lo logrará.

Aprender a escuchar es aprender a entrar en silencio en el mundo del otro. Es una magnífica definición que leí hace tiempo y que aún hoy me sigue cautivando. Piénselo con cuidado: entrar en silencio en el mundo del otro. Entrar en sus preocupaciones y contestarlas, entrar en su visión y ampliarla, entrar en su día a día y darle un sentido.

Cuando usted escucha a alguien logra cosas extraordinarias: hace que las personas que le acompañan se sientan importantes, valoradas y ¿sabe lo que sucede cuando alguien se siente importante y valorado? Sucede que se abre de una forma excepcional y da lo mejor de sí mismo y a partir de este momento, la comunicación, la verdadera comunicación, fluye.

Lo más curioso de todo es que pocos comunicadores tienen en cuenta esta verdad tan poderosa. Piensan que es más importante lo que ellos tienen que exponer, que lo que su equipo o las personas a las que se dirige, necesitan oír.

Buscan la sintonía, pero no la alcanzan. Persiguen resultados que cada vez son más difíciles de alcanzar y olvidan lo más importante: entender, percibir y sintonizar con sus oyentes. Todo comienza por ahí. Cualquier éxito siempre comienza por ahí. Porque cuando las personas se sienten escuchadas, es como si les diéramos alas.

La más básica de las necesidades humanas es comprender y ser comprendido y la mejor manera de comprender a las personas es escuchándolas. (33)

No desprecie nunca el valor de la escucha y practíquela todo cuanto pueda porque es uno de los fundamentos base de la comunicación. Además le permitirá incrementar su credibilidad en cotas insospechadas.

3. CREDIBILIDAD ES COMPROMETERSE

Por último, la credibilidad está supeditada al grado de compromiso que uno asume ante las diferentes situaciones en la vida, tanto a nivel personal, como profesional.

Es curioso, pero en la medida en que las personas perciban que se encuentra comprometido con lo que dice, creerán de una forma mucho más profunda en usted. Le seguirán, si leen entre líneas que cree en sus palabras y lo hace sin justificaciones, ni subterfugios. En definitiva, se pondrán de su lado, si descubren que se está entregando y que está dispuesto a poner todo lo que sea necesario para alcanzar los objetivos que persigue

El compromiso genera credibilidad y la credibilidad genera compromiso. Una vez más, todo comienza por usted. Comienza por su grado de responsabilidad y por la altura del listón que se haya auto impuesto.

Cuando uno se compromete con algo, comunica de forma diferente. Es capaz de expresar sus ideas a través de conceptos más claros. Comunica también con una cierta dosis de autoridad que se desprenderá de sus palabras y de sus pensamientos. Sus oyentes le percibirán seguro porque antes de ponerse antes ellos, usted tuvo que experimentar momentos de reflexión en los que previamente profundizó sobre sus dudas, les hizo frente y ganó esa batalla.

El compromiso significa que detrás de lo que usted dice hay un mensaje mucho más potente, invisible y silencioso, que proclama que está ahí el primero, que está dispuesto a liderar lo que suscribe y que no tiene miedo. Seguir a alguien así merece la pena, ¿no lo cree?

Por ello la credibilidad y el compromiso son los principales detonantes de la acción. Trabájelos y no ceje en su empeño hasta lograr que sean quienes definen sus acciones. Serán sus más potentes argumentos de persuasión.

Lo que me gustaría que recuerde:

- La credibilidad comienza por uno mismo.
- Se basa en la consistencia de lo que dice y lo que hace.
- Genera lealtad y con el tiempo, grandes resultados.
- Es un gran motor de crecimiento de personas y organizaciones.
- Aumenta cuando uno aprende a escuchar.
- Está muy vinculada al compromiso que usted asuma.
- La credibilidad es una actitud que comunica en silencio su compromiso.

Epílogo

Hemos llegado al final de este libro. Espero que le haya gustado. He intentado trasladarle de una forma sencilla las que considero son las razones más importantes para convencer a cualquier audiencia. Son doce y cada una de ellas le ayudará a convertirse en un excelente comunicador.

Trabaje sobre ellas y convencerá. Convencerá en mayúsculas.

Imagino que se habrá preguntado cuál le conviene abordar en un principio o cuál de todas ellas es la primera que debería trabajar. Si me pide mi opinión, yo le diría que comience por el capítulo dos y refuerce sus contenidos. Se trata del capítulo que habla de la importancia de los pensamientos en comunicación. Debo decirle que éste es el primer peldaño que deberá ascender para convertirse en un gran comunicador.

No me cansaré de repetirlo porque es algo muy significativo: es vital, que «sienta y crea» que puede convertirse en un gran orador, en uno de los grandes y esto sólo lo puede hacer usted. Si piensa que puedo hacerlo, lo logrará, pero si

cree que no puede conseguirlo, no lo dude, no lo conseguirá. Lamentablemente he visto a muchas personas cuyo mayor freno para convertirse en comunicadores, eran ellos mismos. Recuerde que su actitud y sus pensamientos, son los cimientos sobre los que construirá su futura imagen pública.

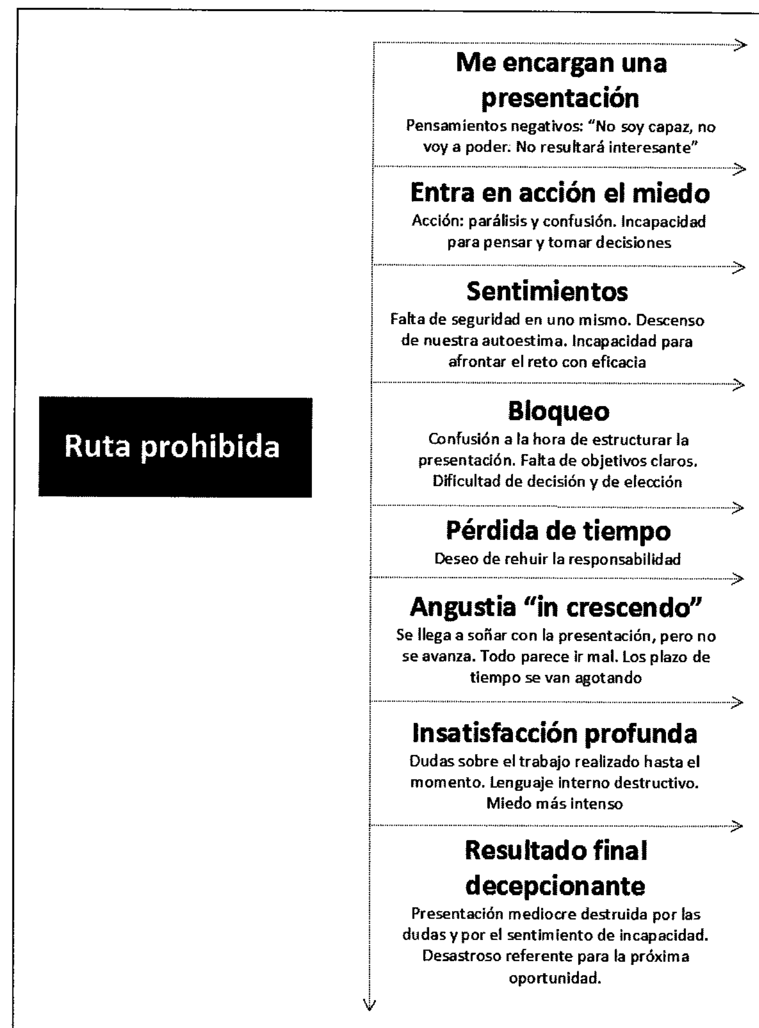
Una vez apalancada la imagen que tiene de sí mismo, céntrese en los siguientes dos capítulos. Aprenda a ser claro y a estructurar con inteligencia sus mensajes. Sea sintético, directo. Observe cómo se expresan las personas en su día a día. Sin artificios. Con frases cortas. Haga lo mismo cuando esté dando una conferencia y aprenda a olvidarse de usted. Quien verdaderamente importa es su público, nunca usted.

Cuando haya adquirido todo lo anterior, le aconsejo que se centre en los temas que más le preocupan y desea desarrollar: emociones, valentía, humildad, pasión... Déjese guiar por sus necesidades. Vaya paso a paso. Tenga presente que aprender a comunicar es una apasionante carrera de fondo.

Por último, confíe en usted. Trabaje duro y aprenda de los grandes. En menos tiempo del que piensa habrá llegado muy lejos. Sabrá comunicar y convencer y créame se sentirá muy bien.

A lo largo de mi experiencia profesional he estado junto a profesionales que debían enfrentarse a grandes audiencias. He vivido multitud de situaciones en los que comunicar era realmente complejo y he podido aprender, que con esfuerzo, inteligencia y una adecuada planificación siempre se consiguen los objetivos. Usted también lo logrará, seguro.

Dos posibles rutas





Bibliografía

1. Ruth Sherman (2004): *How to persuade anyone of anything*. EE.UU. McGraw-Hill.
2. Pilar Jericó (2006): *No miedo*. Barcelona. Alienta Editorial.
3. Pilar Jericó (2006): *No miedo*. Barcelona. Alienta Editorial.
4. J. Medefind y E. Lokkesmoe (2004): *The Revolutionary Communicator*. Lake Mary. Relevant Media Group
5. B. MacRae y D. Brooks (2004): *The Seven Strategies of Master Presenters*. EE.UU. Career Press.
6. Paul Arden (2003): *Usted puede llegar a ser lo bueno que quiera ser*. Nueva York. Phaidon Press.
7. B. MacRae y D. Brooks (2004): *The Seven Strategies of Master Presenters*. Career Press.
8. B. MacRae y D. Brooks (2004): *The Seven Strategies of Master Presenters*. Career Press.
9. Paul Arden (2003): *Usted puede llegar a ser lo bueno que quiera ser*. Nueva York. Phaidon Press.

10. G. Janner: *Janner's Complete Speechmaker*. Londres. Business Books.

11. G. Janner: *Janner's Complete Speechmaker*. Londres. Business Books.

12. B. MacRae y D. Brooks (2004): *The Seven Strategies of Master Presenters*. Career Press.

13. Jerry Weissman (2006): *Presenting to win*. The art of telling your story. Prentice Hall.

14. Paul Arden (2003): *Usted puede llegar a ser lo bueno que quiera ser*. Nueva York. Phaidon Press.

15. G. Janner: *Janner's Complete Speechmaker*. Londres. Business Books.

16. B. MacRae y D. Brooks (2004): *The Seven Strategies of Master Presenters*. Career Press.

17. G. Janner: *Janner's Complete Speechmaker*. Londres. Business Books.

18. J. García Sevilla: *Psicología de la Atención*. Madrid. Editorial Síntesis S.A.

19. Reinaldo Polito (2004): *Cómo hablar bien en público*. Madrid. Editorial Edaf, S.A.

20. Peter Thompson (1999): *Los secretos de la comunicación*. Barcelona. Ediciones Granica, S.A.

21. Reinaldo Polito (2004): *Cómo hablar bien en público*. Madrid. Editorial Edaf, S.A.

22. Jürg Studer (1996): Madrid. Editorial El Drac, S.L.

23. Reinaldo Polito (2004): *Cómo hablar bien en público*. Madrid. Editorial Edaf, S.A.

24. Reinaldo Polito (2004): *Cómo hablar bien en público*. Madrid. Editorial Edaf, S.A.

25. Reinaldo Polito (2004): *Cómo hablar bien en público*. Madrid. Editorial Edaf, S.A.

26. G. Janner: *Janner's Complete Speechmaker*. Londres. Business Books.

27. J. Medefind y E. Lokkesmoe (2004): *The Revolutionary Communicator*. Lake Mary. Relevant Media Group.

28. G. Janner: *Janner's Complete Speechmaker*. Londres. Business Books.

29. B. MacRae y D. Brooks (2004): *The Seven Strategies of Master Presenters*. EE.UU. Career Press.

30. Reinaldo Polito (2004): *Cómo hablar bien en público*. Madrid. Editorial Edaf, S.A

31. Jürg Studer (1996): Madrid. Editorial El Drac, S.L.

32. Reinaldo Polito (2004): *Cómo hablar bien en público*. Madrid. Editorial Edaf, S.A.

33. Ruth Sherman (2004): *Get them to see your way, right way*. McGraw-Hill.